

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Plan de Comunicación Global Para la Empresa: Fernández Moreno Cia.
Ltda.**

Carolina Mantilla Mendizábal
Gustavo Custot, M.A., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciado en Comunicación Organizacional y Relaciones
Públicas

Quito, mayo 2014

Universidad San Francisco de Quito

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de Comunicación Global Para la Empresa: Fernández Moreno Cia. Ltda.

Carolina Mantilla Mendizábal

Gustavo Cusot, M.A.
Director de la tesis

Hugo Burgos, PhD.
Decano del Colegio de Comunicación
y Artes Contemporáneas

Quito, mayo 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: Carolina Mantilla

C. I.: 1713142956

Lugar: Quito Fecha: mayo 2014

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, Carol Mendizábal y Pablo Mantilla, por su apoyo incondicional que he recibido siempre. También por todo el cariño, amor y tranquilidad que me han dado siempre. Gracias a Santiago por toda la ayuda y por hacer que esto sea más fácil. Agradezco a Gustavo Cusot por el apoyo brindado durante estos últimos años de la carrera y por todo el conocimiento compartido. Por último, agradezco a Ana Carolina Benítez por ser un ejemplo, como profesional y persona, de fuerza, dedicación y conocimiento.

RESUMEN

La comunicación es una herramienta esencial para los seres humanos. Esta herramienta ha sido trasladada a las organizaciones, y manejarla de manera estratégica se ha convertido en un proceso fundamental para las empresas. Dentro de una organización todo comunica, sea intencional o no. Para esto se han desarrollado diferentes estrategias comunicacionales que ayudan a la empresa a desarrollarse tanto interna como externamente. Mediante una auditoría interna organizacional, se puede obtener información que va a ser relevante para el manejo de estrategias y tácticas durante el desarrollo de un plan comunicacional.

ABSTRACT

Communication has become an essential tool for human beings. The application of this tool has been translated to corporations, and to work using strategies has become an important process for organizations. Whether it is done on purpose or not, inside a company, everything communicates. Because of this, a lot of different strategies and techniques have been created to help the company develop both internally and externally.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	5
Resumen.....	6
Abstract	7
Tabla de contenido	8
MARCO TEORICO	10
Comunicación.....	10
Comunicación Organizacional	24
Comunicación Interna.....	26
La Cultura de la Comunicación y su Repercusión Directa en la Imagen	34
Comunicación Externa	40
Responsabilidad Social Empresarial	45
Desarrollo de agencia de comunicación	51
Nombre y Concepto	51
Identidad.....	52
Servicios.....	53
Diseños	55
Auditoria	57
Información del Cliente	57
Objetivos de la Investigación.....	63
Métodos.....	64
Técnicas.....	64
Universo y Muestra	64
Modelo de encuesta.....	65
Resultados Generales y por Áreas	70
Conclusiones.....	74
DESARROLLO DE CAMPAÑA INTERNA	76
Objetivos Comunicacionales:.....	76
Identificación de Problemas Comunicacionales.....	76
Concepto y Tema:.....	79
Descripción de Campañas:	80
Cronograma:	97
Presupuesto.....	99
DESARROLLO DE CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EXTERNA.....	101
Mapa de públicos externos:	101
Objetivos de la investigación	104
Determinación de los problemas comunicacionales.....	104
Concepto:	105
Campañas:	106
Cronograma	119
Presupuesto.....	120
Conclusiones y Recomendaciones.....	122

MARCO TEORICO

Comunicación

Definición:

Según los autores Dance y Larson, existen más de 125 diferentes definiciones de comunicación, por lo que es difícil escoger una y establecer una definición estándar. (Ongallo, 2007) Graciela Parra, en su libro *El Arte de la Comunicación*, explica que comunicación viene del latín “comunicare”, que significa poner en común. Define a la misma como la “acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer saber alguna cosa.” (Parra, 1999, pg. 17) Según Wriglet, es “el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra” y según Berelson y Steiner “es la transmisión de la información, ideas, emociones y habilidades.” (Parra, 1999, pg. 17) El objetivo de la comunicación según Mario Pérez es “transmitir cierto contenido informativo desde el emisor al receptor.” (Pérez, 2002, pg. 17)

La comunicación según, Dance, tiene varios componentes conceptuales desde los cuales se la puede describir en base a los mismos. Algunos ejemplos de estos componentes y las definiciones que Dance da en base a estos son: “Símbolos/Verbal: comunicación es el intercambio verbal de un pensamiento o idea.”....”Reducción de incertidumbre: La comunicación surge con la necesidad de reducir la incertidumbre, para actuar con eficacia al defender o fortalecer el ego.”....”Enlace, vínculo: comunicación es el proceso que une partes discontinuas del mundo con otras partes.”...”Respuesta a un estímulo: comunicación es el proceso de captar la atención de otra persona con el propósito de que responda a un estímulo.”...”Tiempo y situación: la comunicación es una transmisión de un todo estructurado de un agente a otro.”....”Poder: la comunicación es el mecanismo por el que el poder es ejercido.” (Dance, 1970 en Ongallo, 2007, pg. 12)

Según Anzieu, la comunicación es “el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas – emisor, emisores- con una o varias personas –receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos.” (Ongallo, 2007, pg. 11)

Por otro lado Mascaró en 1980 estableció explicó lo siguiente en base a la comunicación: “la comunicación humana, es, ante todo, diálogo, contacto entre pensantes que para conseguir transmitirse el contenido de sus pensamientos han de vencer las limitaciones de su estructura corporal.” (Ongallo, 2007, pg. 13)

En base a las diferentes definiciones de comunicación estudiadas por Carlos Ongallo, concluye que es “ante todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. Como muchos procesos, el de la comunicación puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, o suspendido, en función de una serie de factores desencadenantes de una u otras reacciones.” (Ongallo, 2007, pg. 11)

Todas estas definiciones tienen en común un elemento importante, que es la interacción. El intercambiar información y entregar elementos para recibir algo a cambio, que puede ser un nuevo mensaje, nueva información, una acción específica, cambios.

Elementos de la Comunicación

Según el autor, Carlos Ongallo, los procesos de comunicación se pueden describir de manera sencilla y todos comparten un objetivo que es mejorar la situación en la cual se encuentran las partes inicialmente. Se pueden manejar los procesos de diferente forma, sin embargo todos van a actuar en base al mismo esquema que es: “emisor-receptor-mensaje-información de retorno.” (Ongallo, 2007, pg. 10) El siguiente diagrama explica gráficamente este proceso básico:



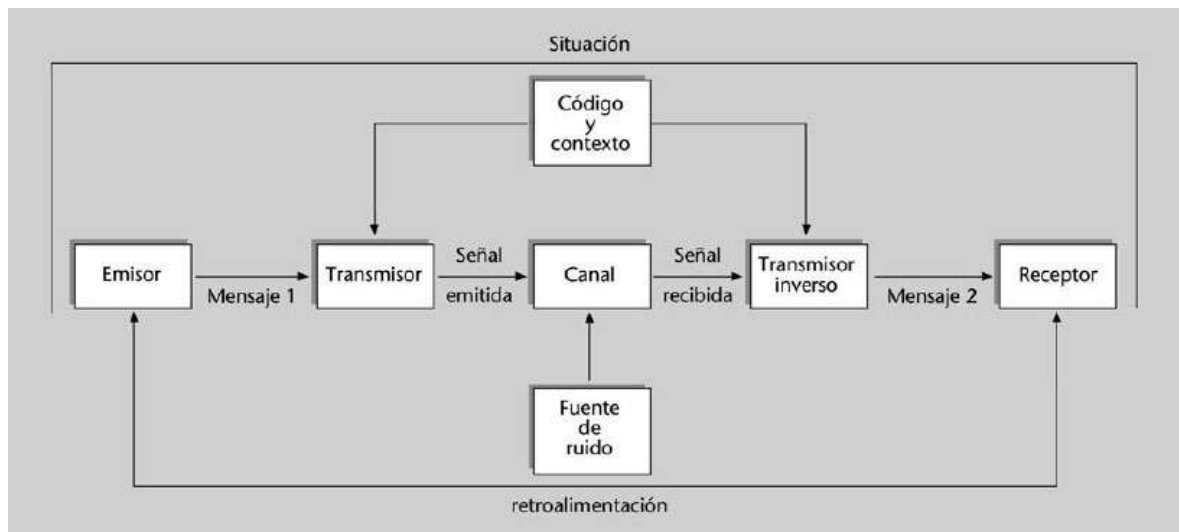
(Leavitt 1978 en Ongallo, 2007, pg. 14)

“En todos los contextos comunicativos siempre es posible identificar los siguientes elementos básicos: el emisor, la señal, el contenido informativo y el receptor.” (Pérez, 2002, pg. 11) Estos cuatro elementos son fundamentales para los procesos de comunicación y en el caso de que no se pueda identificar a alguno significa que no se completó el proceso, o no se cumplió con el objetivo comunicacional esperado. (Pérez, 2002) “En todos los episodios en los que se produce comunicación debe intervenir un emisor que tenga la intención de transmitir cierta información utilizando una señal en concreto.” (Pérez, 2002, pg. 13)

“Para que se produzca comunicación, la información transmitida por la señal debe causar cierto efecto en el receptor que la recibe. El mínimo efecto que se exige es que el receptor reciba la información asociada a la señal.” (Pérez, 2002, pg. 13) Es decir, en un proceso de comunicación lo que se espera como mínimo es que el receptor haya recibido el mensaje, sin embargo para poder decir que un proceso fue exitoso debe haber algún cambio, o algún efecto en el receptor, en base a lo que el emisor buscaba.

Según el autor Pérez, detallando más los elementos, en un proceso de comunicación se pueden identificar los siguientes: “el emisor, el mensaje 1 (o señal original), el contenido informativo, el transmisor, la señal emitida, el canal, la señal recibida, el transmisor inverso, el mensaje 2 (o señal final), el receptor, la situación, el contexto, el código, la fuente de ruido

y el feedback.” (Pérez, 2002, pg. 15) Todos estos elementos están relacionados entre sí de la siguiente forma:



(Pérez, 2002, pg. 16)

Varios autores describen a estos elementos más relevantes para un proceso de comunicación. Dentro de estos elementos, en base a la descripción de Pérez están los siguientes:

Transmisor o emisor: Es la persona que empieza con el proceso de comunicación y tiene algún objetivo que quiere conseguir con el mismo. (Parra, 1999) El Código es un “sistema de señales gobernadas por un conjunto de reglas que determinan cómo y en qué contextos las señales pueden ser usadas y combinadas para transmitir información.” (Pérez, 2002, pg. 16) o como Parra lo explica es un “sistema de signos sensibles y de reglas para combinarlos, de manera que pueda ser formulado y transmitido en forma de mensaje.” (Parra, 1999,pg. 17) Por otro lado, el Mensaje es un: “conjunto de ideas o datos ordenados de acuerdo con la lógica del código o lenguaje que se utilice.” (Parra, 1999, pg. 19) También puede ser “un acto de la conducta de un individuo para influir en el comportamiento de otro sujeto.” (Almenara, 2005, pg. 53)

El Contexto es un: “conjunto de señales que ya se han transmitido anteriormente y que preceden a la señal emitida.” (Pérez, 2002, pg. 17) Según J. Dubois y J. Ferrater Mora, el contexto es “el conjunto de factores personales, socioculturales y ecológicos, de carácter físico y/o simbólico, que determinan el significado de una interacción.” (Almenara, 2005, pg. 62) El canal es el medio por el cual se transmite la información o la señal, este medio es de algún tipo de material. El Transmisor Inverso es quien se encarga de “descodificar, transformar o traducir esa señal recibida y convertirla en el mensaje 2.” (Pérez, 2002, pg. 17) En algunas ocasiones el mensaje 1 y 2 pueden ser el mismo, si no se ha alterado de ninguna manera ni por ningún elemento durante el proceso, en otras ocasiones el mensaje si puede ser distinto. Para que el proceso de comunicación se genere adecuadamente, el transmisor y el transmisor inverso deben estar en sintonía y en el mismo contexto.

Continuando con la descripción de los elementos el Receptor es quien recibe la señal y la interpreta, en base a todos los elementos que conforman el proceso de comunicación, y también en base a su propia experiencia y conocimiento, y resulta en algún efecto. (Pérez, 2002) Otro elemento importante es la situación que es “el entorno espaciotemporal en el que se produce la comunicación.” (Pérez, 2002, pg. 17) Es importante que tanto el emisor como el receptor conozcan el entorno y la situación en la cual se produce la comunicación para que se entienda realmente el mensaje y no se generen confusiones.

Se ha resaltado la importancia de un elemento en el proceso de comunicación, y en cómo se maneja la comunicación actualmente, este es el feedback. Está relacionado con lo que el receptor responde al emisor en base al impacto que tuvo ante la información que recibió y sobre el efecto que la misma tuvo en él. Este elemento es importante ya que ayuda a determinar qué tan involucrado está el receptor en el proceso de comunicación y también si llegó el mensaje esperado y se obtuvo las consecuencias o efecto deseado.

Estos son los elementos que forman parte de un proceso de comunicación “ideal”, sin embargo en algunas ocasiones esto no sucede y aparecen otros elementos que interrumpen el ciclo como por ejemplo: interferencias, distorsiones o ruidos. “Esta diferencia entre las señales provoca que el contenido informativo que llega al receptor no coincida con el que originariamente fue seleccionado en la fuente de información o emisor, con lo que se frustraría así el proceso o el intento comunicativo.” (Pérez, 2002, pg. 18)

Otro interesante modelo de comunicación es el de D.K. Berlo, en este modelo no se pone al emisor o a la persona que está transmitiendo el mensaje como el principal elemento, sino que se toma en cuenta la emoción y su relevancia dentro del mensaje. Aquí se describen diferentes elementos, desde otra perspectiva, que también son relevantes en un proceso de comunicación. El modelo se basa en lo siguiente:

S M C R

SOURCE	MESSAGE	CHANNEL	RECEIVER
FUENTE	MENSAJE	CANAL	RECEPTOR

A continuación se va a describir cada uno de estos elementos en base a lo que Berlo propuso dentro de su modelo:

Fuente: esto es de dónde inicia el proceso de comunicación, es quien transfiere algún tipo de información hacia el receptor. Algunos factores que afectan a la fuente y que están relacionados con las formas en las cuales actúa y transmite el mensaje son los siguientes. Habilidades de Comunicación, es importante que la persona cuente con habilidades que hagan que se desarrolle una comunicación efectiva, que generen un impacto en la audiencia,

saber cómo hablar, cómo expresarse, qué información resaltar y también chequear si el público está entendiendo el mensaje. La Actitud también es un factor importante ya que las habilidades no son suficientes por sí solas, la actitud que acompaña a la fuente es la que genera una impresión. Otro factor es el Conocimiento y esto se refiere a la claridad con la cual la fuente puede transmitir el mensaje y la forma con la que lo hace, también con la confianza y la facilidad para transmitirlo. También está el Sistema Social, ya que es importante tomar en cuenta con quién se está comunicando la fuente, cuál su situación social, cómo es el público, cuáles son sus sentimientos, emociones y cuál es su pasado. Esto está anclado con el último factor que es la Cultura, la referencia cultural. (Management, 2013)

Mensaje: El mensaje es lo que se está transmitiendo y lo que el Receptor va a recibir. Está conformado por los siguientes elementos. Contenido, es decir qué dice el mensaje, cuál es su contenido y cuál es el peso del mismo. También Elementos, ya que es importante que haya varios elementos que acompañen al mensaje verbal como por ejemplo: gestos, movimientos, expresiones entre otros. También es importante la Estructura o la forma que tiene el mensaje. Por último está el Código como elemento importante del mensaje ya que debe ser el correcto para la audiencia, debe hacer también que haya coherencia entre la comunicación no verbal con el mensaje verbal y con lo que se requiere transmitir. (Management, 2013)

Canal: esto es el medio por el cual la información fluye y es transmitida. Los principales canales son los cinco sentidos.

Receptor: el receptor debe entender el mensaje y responder o actuar en base al mismo. Para que esto suceda, según Berlo, es necesario que la Fuente y el Receptor estén en el mismo contexto y vengan de la misma cultura. (Management, 2013)

Este es el modelo que Berlo presentó, sin embargo se han encontrado algunas fallas en el mismo, como por ejemplo que no incluye a la retroalimentación como un elemento

importante, no menciona a ningún tipo de barreras comunicacionales, es lineal y exige que las personas estén en el mismo nivel comunicacional, social y cultural. (Management, 2013)

Lenguaje: El lenguaje es la principal herramienta de comunicación que se utiliza para intercambiar información. “El lenguaje no es una función instintiva: es adquirida, es el camino para llegar al pensamiento.” (Parra, 1999, pg. 11) Hay diferentes tipos de lenguaje, lo importante es que las dos partes que se están comunicando entiendan el código que se utiliza. “El medio más frecuente de comunicación humana es el lenguaje oral, si bien al servicio de la comunicación está también la mímica, los gestos, el lenguaje por señas, sonidos, tonos, señales y símbolos (el principal de estos últimos es la escritura), e incluso fenómenos corporales involuntarios (sudor).” (Ongallo, 2007, pg. 13)

Tipos de comunicación

Existen diferentes tipos de comunicación y clasificaciones para la misma, aquí se presentan los siguientes:

Comunicación interpersonal: durante este tipo de comunicación se transmite un mensaje de un emisor a uno o varios receptores, utilizando un canal directo. Es decir, no se utiliza ningún tipo de intermediarios. También durante este tipo de comunicación los receptores pueden responder y convertirse también en emisores. Generalmente no hay muchos receptores, lo cual permite mantener una relación más personal durante todo el proceso. (Pérez, 2002)

Comunicación colectiva: Es un “proceso por el cual grupos sociales especializados (grupos de comunicación) emplean medios técnicos masivos (prensa, radio televisión, por ejemplo) para diseminar contenidos informativos en públicos masivos, heterogéneos y ampliamente dispersos.” (Pérez, 2002, pg. 27) En este caso la comunicación es diferente a la interpersonal, ya que primero que nada es unilateral, el emisor siempre se mantiene como tal. También la cantidad de gente a la cual llega la información es muy alta, es decir, es un proceso masivo.

En la actualidad estos tipos de comunicación ya no se pueden diferenciar claramente. Sus características ya no están tan marcadas y esto se da especialmente por el uso del Internet y las nuevas formas de comunicación que esta herramienta ha implementado.

Otra forma de clasificar a la comunicación puede ser mediante: comunicación verbal, comunicación no verbal. La comunicación verbal se da mediante el uso del lenguaje por el habla. A continuación voy a dar un enfoque a la comunicación no verbal:

Comunicación no verbal

Más allá de las formas de comunicación verbales y escritas que incluyen palabras, hay un lenguaje complementario que permite transmitir aún más información. Todas las personas estamos comunicando constantemente con nuestro lenguaje no verbal, que a veces puede ser inconsciente y otras veces puede ser consciente. Por esta razón es importante conocer la comunicación no verbal y sus componentes. Es interesante reflexionar de dónde viene este tipo de comunicación, si es algo que se ha aprendido o que nace naturalmente. Al conocer toda esta información se puede determinar cuál es el impacto tan importante que tiene dentro de la cultura y sobre todo el impacto que genera en la imagen de las personas.

La comunicación no está conformada simplemente por el intercambio de palabras o de mensajes explícitos mediante el lenguaje verbal, también existe el lenguaje y la comunicación no verbal, que muchas veces incluso dice y expresa más. En 1968 A. Mehrabian desarrolló su teoría en la cual explicaba que el 7% del contenido de un mensaje estaba en la palabra y el 93% del contenido estaba en la comunicación no verbal, es decir en las expresiones, gestos, movimientos, tono de voz, entre otros. Otro científico llamado R. Bridwhistell concluyó también que cuando existe una conversación frente a frente entre personas la comunicación verbal tenía una importancia de menos del 35%, mientras que la no verbal superaba el 65%. Sin embargo, a pesar de que uno tenga más impacto que otro es

importante estudiarlos en conjunto, ya que los dos al actuar juntos generan un proceso de comunicación efectivo o no. En base a esto se puede concluir que todo comunica, todo el tiempo. (Almenara, 2005) Demuestra también la importancia que tiene la comunicación no verbal dentro de los procesos de transmisión de información de las personas. El impacto que tiene es mayor que el que las palabras tienen en los diferentes procesos de comunicación. Esto demuestra también que la comunicación no verbal está presente en cada momento de nuestra vida diaria, de diferentes formas y muchas veces se la utiliza incluso para el cumplimiento de objetivos y requerimientos personales, tanto consciente como inconscientemente.

“La conducta no verbal sin duda tiene significado, su mensaje implica intenciones y estados personales y/o interpersonales.” (Patterson, pg. 17) En varias ocasiones, la comunicación no verbal, puede incluso transmitir lo que la persona está verdaderamente sintiendo así no lo exprese con sus palabras. Sin embargo es importante notar que “como las palabras, los gestos también pueden ser ambiguos. Sólo reciben su significado en relación con otros gestos, como las palabras aisladas, que no encuentran un sentido cabal.” (Erhardthrel, pg. 8) Esto no sucede solamente con los gestos, si no con los diferentes componentes de la comunicación no verbal. Muchas veces, igual que ocurre con las palabras, si se saca de contexto a alguna acción, algún movimiento o algún gesto se puede mal interpretar al mismo y se le puede otorgar un significado diferente.

Esto también puede ocurrir porque hay varios elementos que componen a la comunicación no verbal. “Incluye una amplia variedad de elementos, hay algunos que son relativamente invariables y otros un poco más dinámicos, que son de tipo conductual.” (Patterson, pg. 39) Algunos de los elementos de la comunicación no verbal son: gestos, el uso de las manos, la postura, la mirada, el tono de voz, la velocidad al hablar, la ropa, los colores, el ambiente, la ubicación de los objetos, entre otros. Estos están clasificados en diferentes

categorías, pero independientemente de eso, cada uno de ellos expresa algo importante y son parte de esos mensajes constantes que recibimos en el día a día.

Patterson divide a estos elementos en características físicas y características conductas dinámicas. Dentro de las características físicas están el diseño y la disposición del espacio y la apariencia física. El diseño y la disposición del espacio es importante ya que cualquier interacción se produce en un espacio determinado y lo que rodea a este espacio y está en este ambiente también afecta mucho a la comunicación. Por ejemplo, “el diseño y la organización del mobiliario puede facilitar o inhibir la comunicación, así las decisiones sobre cómo estructuramos nuestros espacios son de gran importancia”. (Patterson, pg. 40) Otro ejemplo es que muchas veces en una oficina, el asiento del jefe está más alto que el de la persona que entra a visitarlo, esto comunica su poder e incluso su estatus dentro de la organización, contrario al de la persona que recibe en el asiento más bajo.

La apariencia física también comunica y para las personas es muy difícil separar juicios al interpretarla. “La presentación externa de las personas nos genera opiniones sin que siquiera nos dirijan la palabra. Solo al ver a alguien podemos contestarnos una infinidad de preguntas, que nos llevarán a apreciar o descalificar a una persona, sin una segunda oportunidad.” (Corral, pg. 64). Sin embargo, por medio de la apariencia física de las personas también se recibe información básica que incluye su sexo, edad, raza, peso y altura. El análisis que se hace de la misma depende mucho de la imagen que se va a desarrollar de la persona. También, dentro de esta categoría, está incluida la forma de vestir de la persona, su peinado, cómo se arregla y cómo se ocupa de su imagen. Esto puede comunicar mucho de una persona, especialmente en ciertos eventos determinados, como por ejemplo en reuniones de trabajo. Es diferente llegar donde una ejecutiva elegante, que cuida su peinado y maquillaje, que donde una que está vestida deportivamente, no se peinó ni maquilló. Se generan impresiones diferentes y se puede confiar más en la primera al momento de realizar

un negocio importante, también se la puede tomar con más seriedad y profesionalidad. “La apariencia tiene que ver con el respeto a los demás, al cargo que ostenta, con su autoridad y el mensaje que quiere proyectar.” (Corral, pg. 64)

Por otro lado, según la clasificación de Patterson, están las conductas dinámicas que surgen durante la interacción en sí. Incluyen a la distancia y la orientación, la conducta visual, expresión facial, postura y movimiento, los gestos, el contacto corporal, las conductas vocales y las señales olfativas. (Patterson, 2012)

La distancia y la orientación se refiere a la distancia que hay entre las personas que están interactuando, es decir, qué tan lejos está la una de la otra, y la orientación se refiere a hacia dónde están viendo, están frente a frente, de lado, se dan las espaldas, etc. También implica el espacio personal, depende de cada persona hasta dónde siente que los demás no están afectando su espacio personal. Esto es importante ya que muchas veces si se sobre pasa este espacio se puede comunicar irrespeto, mala educación, violencia, entre otros. Por otro lado, la conducta visual también es importante y expresa mucho dentro de una interacción. Muchas veces el cambio en la mirada de una persona puede afectar directamente el significado de un mensaje o puede hacerlo más intenso. También por medio de la mirada se puede determinar el interés que la otra persona tiene en lo que se le está diciendo, qué tan concentrado está y si está entendiendo el mensaje o no. Es por esta razón también que la comunicación es mucho más efectiva personalmente que por vía telefónica, mail, chat y otros medios. (Patterson, 2012)

Otro elemento de esta clasificación es la expresión facial, “el rostro es la fuente más importante de información no verbal.” (Patterson, pg. 44) Revela mucho sobre lo que sucede en el interior de una persona, sobre sus emociones y sentimientos. A demás es un medio de comunicación universal ya que expresa emociones que son iguales en todo el mundo como la felicidad, la tristeza, la ira, el miedo, el asco y la sorpresa. “El lenguaje corporal para reflejar

los sentimientos como la alegría, la rabia y la tristeza, el interés y la sorpresa, el miedo y la ira, el asco, el desprecio y la vergüenza, es el mismo a través de los océanos.” (Erdhardtrel, pg. 9) También se puede considerar que funciona como señales de lo que va a pasar, o de lo que una persona va a decir, o sea sirve también para anticipar lo que la persona va o puede sentir, además de comunicar sus intenciones. Otro elemento que comunica lo mismo que las expresiones fáciles es la postura y el movimiento.

Los gestos también transmiten mucha información, tal vez no tan profunda como los gestos faciales, pero sí comunican diferentes cosas importantes. A veces hacemos gestos cuando estamos asustados, como levantar las manos, cubrirnos, o hacemos gestos de felicidad como mover las manos para arriba y para abajo, aplaudir. La gente muchas veces acompaña a su comunicación verbal con gestos, por ejemplo con movimientos de manos, o incluso de cabeza. (Patterson, 2012) Los gestos incluyen emblemas, que se realizan principalmente con las manos y la cara, y reemplazan a alguna palabra o frase. También incluyen a ilustradores, que son gestos que acompañan a la comunicación verbal como por ejemplo el movimiento de las manos, señalar algo, entre otros. Por otro lado, también están los reguladores “tienen la función de organizar o dirigir la conversación que se esté llevando a cabo entre los interlocutores”. (Pérez, pg. 74) Otra categoría dentro de los gestos son los adaptadores que se utilizan dentro de las conversaciones o dentro de un discurso y son movimientos corporales inconscientes para controlar lo que estamos comunicando”. (Pérez, 2012) También hay gestos importantes que reemplazan a la comunicación verbal y se utilizan por ejemplo cuando una persona es sordo-muda, se utilizan también en diferentes deportes o a la distancia cuando la gente no se escucha.

El contacto corporal que se genera entre las personas también comunica mucho más que las palabras, por ejemplo un apretón de manos fuertes puede comunicar que es una persona determinada, segura de sí misma. Además transmite una carga emocional fuerte.

Igualmente las conductas vocales y el tono de voz o la rapidez con las que se habla determinan mucho de la interacción que se genera. Otro elemento importante es las señales olfativas, dentro de una interacción los olores tienen una influencia importante que pueden afectar positiva como negativamente a la misma. (Patterson, 2013)

Sin embargo, “los signos o señales que forman la comunicación no verbal varían según el contexto en el que nos movamos.” (Pérez, pg. 72) Hay algunas variables que influyen en la comunicación no verbal como por ejemplo el origen, sus usos y la codificación. El origen se refiere a que lo que se comunica puede ser una consecuencia fisiológica o una consecuencia del entorno, que incluye a la cultura, creencias y comportamientos sociales.

Por ejemplo, en nuestra cultura saludar con beso es algo considerado normal, sin embargo en culturas europeas podría ser considerado un exceso de confianza o sobre pasar límites. Los usos, se refiere a que hay varios elementos de la comunicación no verbal que pueden reemplazar o ilustrar un mensaje verbal, sin embargo en ciertas ocasiones puede contradecirlo o tener una verdadera relación con el mismo. Por ejemplo, si se le pregunta a una persona si quiere algo puede acompañar su respuesta positiva de “sí” con un movimiento de cabeza de arriba para abajo, pero también puede no tener relación si dos personas están conversando y una de ellas cruza los brazos porque tiene frío, fue una acción externa a la conversación. Por otro lado, la codificación se refiere a la relación que hay entre un signo y el significado del mismo y se divide en este caso en arbitrario, cuando el signo y el significado no se parecen, o icónica cuando si hay una relación. (Pérez, 2012)

Todos los elementos que conforman a la comunicación no verbal y su aplicación en las diferentes culturas y contextos hacen que sean muy importantes dentro de cualquier interacción. Las funciones que cumple la comunicación no verbal son varias e incluyen el “enfátizar el lenguaje verbal, expresar sentimientos y emociones, sustituir palabras, orientar

la forma en la que el mensaje verbal debe ser interpretado y también regula la comunicación.” (Pérez, pg. 84)

“Este es el mundo de la competencia, el marketing se hizo no solo para los productos sino para las personas, lo que define una imagen poderosa es el fondo, pero también la forma.” (Corral, pg. 75) La imagen de una persona está influenciada en gran parte por su comunicación no verbal y por cada uno de los elementos descritos previamente. Por esta razón es muy importante hacer consciencia sobre lo que se comunica con las acciones, con los gestos, con el tono de voz, con el contacto visual, para así poder generar y mantener la imagen que se busca, en cualquier aspecto de la vida. Al querer transmitir la imagen personal es importante generar coherencia entre lo que se transmite verbal y no verbalmente, es decir, mantener un “comportamiento que avale lo que pretende que los demás piensen de usted.” (Corral, pg. 52)

Comunicación Organizacional

Las empresas y organizaciones son el centro de las interacciones, tanto de la organización con sus diferentes públicos como viceversa. Por esta razón es fundamental el estudio de la comunicación organizacional, ya que “en una situación interactiva, es imposible no comunicar.” (Almenara, 2005, pg. 52)

Durante la segunda mitad de la década de los 40, en Estados Unidos, se empieza a dar una importancia y a estudiar colectivamente a la comunicación dentro de empresas. Antes algunos autores ya empezaron a estudiarla y a resaltar su importancia, como por ejemplo Chester Barnard. Después durante los años 50 se empezó a desarrollar más el concepto de comunicación y se la empezó a tratar como una disciplina, hasta la actualidad.

Mientras se la estudiaba y analizaba más se empezó a culpar a la mala comunicación y al no mantener una comunicación efectiva con diferentes problemas que se presentaban tanto

en el ámbito personal, como en el ámbito laboral. Por ejemplo, los divorcios se generaban por mala comunicación, peleas entre amigos o socios, o el hecho de que a una empresa no le vaya bien. Según el autor G.M. Goldhaber, “el fracaso anual de más de 10% de las empresas estadounidenses se debe a una mala administración y a una comunicación ineficaz.” (Almenara, 2005, pg. 49)

G.M. Goldhaber define a la comunicación organizacional como “un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran sus diferentes subsistemas y se relacionan con el medio ambiente.” (Almenara, 2005, pg. 50) También explica como la comunicación organizacional funciona dentro de sistemas que son complejos y que influencia al ambiente mientras que el ambiente influencia en él también. Está compuesta por mensajes que van entre los diferentes públicos y que están relacionados con diferentes actitudes, sentimientos y relaciones. (Almenara, 2005)

Por otro lado, Aloy Amenara define a la comunicación organizacional como “el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización.” (Almenara, 2005, pg. 50) Los símbolos verbales o lingüísticos conforman tan sólo un tercio de la comunicación dentro de la organización, mientras que los no verbales conforman dos tercios. Sin embargo esta definición se enfoca más en las interacciones que se producen internamente dentro de la organización y toma en cuenta las interacciones con los públicos externos, que también son fundamentales. (Almenara, 2005)

La comunicación dentro de las organizaciones siempre se va a dar, “los directivos no pueden escoger entre comunicar o no comunicar, sus únicas opciones prácticas quedan entre la comunicación positiva y la negativa.” (Ongallo, 2007, pg. 28) Es decir, si no existe una comunicación formas y que se ha manejado adecuadamente, va a desarrollarse una

comunicación informal que va a utilizar elementos como el rumor, causando malentendidos y una desinformación. (Ongallo, 2007)

Comunicación Interna

Dentro de una organización todo comunica, desde sus líderes, los empleados, la arquitectura, el diseño hasta los productos y servicios brindados por la misma. Por esta razón, es importante poder manejar esta comunicación estratégicamente para que los procesos dentro de la organización sean los óptimos por el desempeño que tiene el personal de la misma. Un personal informado, con el cual se comunica y se invita a la participación será un personal con mayor compromiso hacia la empresa y sus acciones serán manejadas hacia la consecución de los objetivos de la misma. Es importante entender qué es la comunicación interna, cómo se la maneja, para qué público y mediante qué herramientas.

“La comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización.” (Saló, pg. 37) Es una herramienta muy importante para la organización que está dirigida hacia el público interno de la misma, es decir todos los integrantes y todo el personal de la empresa. Su objetivo es “generar un entorno productivo, armonioso y participativo.” (Brandolini, 2009, pg. 25) aplicando estrategias y herramientas que sean acordes con lo que la empresa es, con lo que quiere lograr y con cómo lo quiere lograr.

Objetivos y funciones:

“La comunicación interna busca establecer una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resulta un marco integrador de cohesión social.” (Brandolini, 2009, pg. 28) Es por esta razón que tiene varias funciones dentro de una organización que están dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos

organizacionales, lo cual brindará beneficios para todo su público interno. Se enfoca en implementar una nueva cultura organizacional en caso de necesitarlo o en informar y fomentar la actual, así como la identidad para generar confianza y un sentido de pertenencia entre los empleados. También ayuda a satisfacer la necesidad de información y de estar al tanto de lo que ocurre con la organización, cuáles han sido sus logros, sus dificultades y cómo se manejan los diferentes procesos, para así disminuir conflictos que puedan afectar a la imagen de la organización. Por otro lado fortalece el compromiso de los empleados brindándoles la oportunidad de comunicarse y expresarse, sintiéndose parte fundamental de la organización. (Ritter, 2008)

Otra función importante de la comunicación interna es manejar el rumor organizacional. El rumor “se mueve en todos los sentidos dentro de los niveles de la organización y prácticamente todos sus miembros participan de ello. Además no se restringe a los límites físicos de la organización.” (Ritter, 2008, pg. 25) Generalmente todos los rumores que se generan son de temas de interés para el público interno y responden a lo que buscan o quieren saber sobre diferentes temas organizacionales. Es importante que la empresa esté consciente de que existen los rumores y que siempre se van a generar, por lo que deben aprender a manejarlos estratégicamente a su favor. Se pueden utilizar para tomar consciencia sobre los temas importante para el público interno e incluso para introducir nuevos temas en beneficio de la empresa.

Así, todas estas funciones apoyan directamente al cumplimiento de los objetivos de una organización, ya que si sus integrantes están familiarizados con la misma y se sienten identificados trabajarán impulsando su desarrollo. “Las organizaciones deben cambiar, entender y posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa.” (Saló, pg. 37)

La comunicación interna de una organización se puede transmitir de manera diádica o seriada. Esto quiere decir que se toman en cuenta los procesos de interacción cara a cara y también las cadenas que se forman por varias interacciones que se van generando. La principal herramienta de la comunicación interna son los mensajes, que no necesariamente son verbales o escritos, sino que también están conformados por las diferentes acciones de quienes conforman la organización. (Almenara, 2005)

Los mensajes que se transmiten dentro de una organización pueden ser clasificados de diferentes formas. Existen los mensajes que se clasifican en base a los diferentes procesos que ocurren dentro de la organización. Esta clasificación está dividida en: Mensajes de Producción, que son las consecuencias que se generan en base a las diferentes actividades de producción que ocurren dentro de una organización. También hay los Mensajes de Innovación, que se basan más en el comportamiento humano que hay dentro de la organización y en la búsqueda de nuevas alternativas para mejorar y desarrollar los diferentes procesos y para el manejo de relaciones interpersonales. Por último, en esta clasificación, están los mensajes de mantenimiento que son los que buscan la armonía dentro de la organización en base a todos sus procesos y en la integración de los mensajes de producción con los de innovación. (Almenara, 2005)

Por otro lado, el autor W.C. Redding, propone una clasificación diferente: Mensajes de Tarea, son los cuales están relacionados a la productividad de la organización, a comunicar cómo los colaboradores deben realizar su trabajo y están enfocados a mejorar los productos o servicios. Los Mensajes de Mantenimiento: se enfocan más en los procesos que se realizan para generar los productos o servicios que desarrolla la organización, se basan en información sobre los procedimientos que se realizan y sobre los diferentes controles que se manejan. Y por último, dentro de esta clasificación están los Mensajes Humanos, que se basan en las relaciones interpersonales, en los diferentes sentimientos, emociones, en la moral

y giran alrededor de los colaboradores. Están relacionados también con las evaluaciones que se realiza a los mismos, con las relaciones de trabajo y con la entrevistas. (Almenara, 2005)

Otra forma de clasificación de los mensajes organizaciones son en base a los objetivos de los mismos que pueden ser: “regular, innovar, integrar, informar, e instruir.” (Almenara, 2005, pg. 53) En base al objetivo que tienen se van a manejar de manera diferente, con una estrategia única para cumplir con lo esperado.

Estas formas de clasificación son generales, cada mensaje puede ser más específico y se puede basar en más de una de estas categorías. Esto va de la mano con que la comunicación organizacional y sus diferentes procesos van a ser percibidos de manera diferente, según cada individuo. Cada persona va a interpretar de manera diferente los mensajes. Esto sucede ya que cada persona es diferente, especialmente dentro de una organización las personas que trabajan en la misma vienen de diferentes culturas y han tenido experiencias que hacen que sean distintos. Por esta razón las estrategias comunicacionales son importantes y deben tomar en cuenta que cada persona tiene una percepción diferente acerca de la realidad. Almenara describe esto como el Principio de la Interpretación Individual. Es fundamental tomar en cuenta este principio al momento de trabajar en la comunicación interna de una organización. (Almenara, 2005)

Importancia de la comunicación interna:

Mantener una estructura de comunicación interna que debe ser manejada específicamente por un departamento y en base a estrategias relevantes para la organización, es fundamental para que no se la descuide o se la maneje ligeramente. En muchas situaciones sucede que todos pasan a estar a cargo de la comunicación interna, cada empleado comunica e interactúa con el personal de la organización, los líderes toman decisiones, definen situaciones y cada acción que realizan comunica, recursos humanos maneja también procesos de comunicación, capacitando a nuevos empleados y el departamento de marketing,

comunicación y publicidad maneja también procesos de comunicación enfocados principalmente en los públicos externos. (Ritter, 2008) Al tener a todos involucrados en procesos de comunicación, es fundamental emplear estrategias que permitan que se la maneje de manera más organizada y coherente, para lograr esto debe haber una persona encargada específicamente de la comunicación interna de la organización que abarque todos los procesos mencionados anteriormente.

Involucrados:

“La ejecución y la implantación de la comunicación interna debe recaer y apoyarse en los ejecutivos, directores y mandos intermedios.” (Saló pg. 39) Es decir, los líderes de la organización son los encargados de estructurar principalmente los contenidos y los procesos que se van a manejar y comunicar hacia el resto de la organización. Es muy importante que los líderes estén conscientes que desde su posición van a comenzar a influenciar al resto de la organización, ya que son el reflejo de la misma. “Como gerente máximo, el CEO no sólo debe involucrarse en el establecimiento de los objetivos estratégicos de la comunicación sino también apoyarlos pública y explícitamente.” (Ritter, 2008, pg. 13) También, el CEO y los líderes deben estar conscientes de la repercusión directa que tiene la comunicación hacia sus empleados en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Sin embargo, los líderes deben manejar esta comunicación estratégicamente y asegurarse que haya una coherencia entre lo que dicen y lo que hacen tanto ellos como la organización en general. Por otro lado, deben asegurarse que la información que llega a sus empleados sea la adecuada y la necesaria para que puedan cumplir con sus diferentes roles y con los procesos que manejan.

A pesar de que los directivos son los encargados de establecer la dirección hacia la cual necesitan que la organización camine, es importante que exista una persona que sea encargada de generar las estrategias comunicacionales que aportarán para que la empresa vaya por el camino adecuado. Esta persona es el Director Comunicacional (Dircom) que es

“el profesional de la comunicación que, teniendo en cuenta los objetivos finales de una organización, define su política comunicativa, establece un plan o estrategia de comunicación para lograr esos objetivos y asume la responsabilidad de la imagen corporativa.” (Rumschisky, 2008, pg. 100) Dentro de sus roles está el definir la gestión eficaz de la comunicación interna, detectar dónde pueden haber fortalezas y áreas de oportunidad en los flujos de información, definir planes de acción comunicacionales y producirlos, y también colaborar con otras áreas que necesiten de un apoyo comunicacional como base de su trabajo y procesos, como por ejemplo recursos humanos. (Rumschiksky, 2008, pg. 102)

Como se mencionó anteriormente el público al que está dirigida la comunicación interna es todo el personal de la misma. “Los empleados de hoy en día son frecuentemente tan escépticos como el público en general sobre temas controversiales que involucran a sus organizaciones.” (Ritter, 2008, pg. 12) Es por esta razón que no se puede tomar a la ligera la comunicación interna y que tiene un peso tan importante como el manejo de la comunicación con los públicos externos. En la actualidad ya no se puede manejar un sistema en el cual se elija lo que se comunica a la gente y en el cual se pueda guardar información fácilmente. Sin embargo se puede escoger cómo comunicar y manejar la información de manera estratégica.

El público interno incluye también de forma indirecta a proveedores, accionistas, trabajadores tercerizados y a las familias de los empleados. Estos grupos y los empelados internos están también en constante relación con el mundo exterior y por esta razón lo que se comunica internamente debe ir acorde con lo que sucede realmente en la organización y especialmente con lo que se comunica externamente, ya que el público interno tiene acceso a esta información. Si se genera esa coherencia entonces se fortalece la información transmitida y así se fortalece también la confianza desarrollada por los empleados. De caso contrario no se manejaría una imagen solida de la organización entre sus públicos. (Brandolini, 2009)

Estrategias:

Para generar estrategias de comunicación interna hay varios elementos fundamentales que se deben tomar en cuenta. Primero, esta estrategia debe estar basada en lo que los directores de la organización han definido durante su planificación y en lo que se necesita comunicar para que los objetivos de la empresa sean cumplidos eficientemente. Al momento de generar estrategias se debe tomar en cuenta que el primer público que tiene la organización es el empleado y por esta razón durante el proceso se necesita realizar una investigación profunda del mismo y de los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la organización y de su estructura. También se debe definir la comunicación actual que se desarrolla con este público, determinar las fortalezas, las áreas de oportunidad, qué los motiva, qué opinan y cómo es y cómo quisieran que sea la calidad de la información que reciben. (Saló, pg 39)

Cada estrategia debe tener un objetivo claro y medible para después poder desarrollar procesos mediante los cuales se trabajará en torno a esos objetivos. Así se podrá generar diferentes estrategias que vayan acorde con el público al que se dirigen y puedan cumplir los objetivos que buscan alcanzar al manejar una comunicación interna adecuada. Se podrá “formular e implementar una estrategia de comunicación articulada de acuerdo con la realidad del día a día que, muchas veces, en las organizaciones, debe adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo, y además mantener el peso de la estructura, misión, cultura, institucionales, se concreta a través de un plan de acción en comunicación interna.” (Saló pg. 40)

Dentro de la organización se realiza algo similar a un proceso de marketing general como el que se maneja en el mercado. Se tiene un cliente que es el empleado, un producto que es la empresa, técnicas de venta que es el manejo de la comunicación interna y objetivos que serían incrementar la motivación y la productividad de los colaboradores. (Almenara, 2005, pg. 120)

Canales de comunicación y herramientas

Los canales de comunicación que se desarrollan en una organización pueden ser tanto formales como informales. “Un canal es formal cuando se trata de un medio institucionalizado.” (Ritter, 2008, pg. 21) En estos canales se comunican temas laborales y su objetivo es coordinar los diferentes procesos y actividades organizacionales utilizando medios como correo electrónico, memorandos, carteleras, manuales, reglamentos y revistas internas. Por otro lado, en los canales informales no se utiliza un medio institucionalizado y se genera de manera más espontánea por ejemplo en conversaciones, a la hora del almuerzo, o dentro de eventos que se realizan. (Ritter, 2008) Esto demuestra como todas las organizaciones tienen una comunicación interna sea formal o informal, estratégica y legitimada o que no esté dentro de un plan comunicacional.

Existen diferentes herramientas de comunicación interna que se pueden manejar dependiendo de la estrategia y de lo que se busca comunicar a los empleados. El uso de estas herramientas depende de varios factores como a cuántos colaboradores se quiere llegar, qué tipo de información se necesita transmitir y cuál es la reacción que se espera de los empleados. Para realizar una comunicación colectiva se puede organizar una reunión con todo el personal o con representantes específicos de cada área que después puedan transmitir la información a todo el personal. También se pueden utilizar mensajes escritos que incluyen “notas, cartas, carteles, editoriales en periódico de la empresa o medios audiovisuales como películas o diapositivas.” (Ongallo, 2007, pg. 163) Sin embargo, también existen otros momentos especiales en los cuales se necesita comunicar algo importante. Para comunicar un caso especial muchas veces es necesario salirse de lo que se acostumbra a realizar normalmente y se le da un enfoque diferente según la urgencia y la importancia de lo que se va a transmitir. Se pueden utilizar algunos de los medios de comunicación mencionados anteriormente, en conjunto. Sin embargo, más allá de la herramienta que se utiliza hay que

determinar también el momento adecuado en el cual se transmite la información. También es muy importante que las herramientas que se utilicen brinden la oportunidad a los colaboradores de responder y poder expresarse. “Sea cual sea la herramienta de comunicación que se utilice, la información directa ha de conservar su prioridad.” (Ongallo, 2007, pg. 164)

Todos estos elementos presentados anteriormente engloban a la comunicación interna y demuestran la importancia que tiene la misma dentro de una organización. Todos los integrantes de la empresa forman parte del proceso de comunicación interna y afectan a la misma, por lo que es importante que su manejo sea global y estratégico. Se debe manejarla con cuidado y generando coherencia entre lo que se dice y lo que se hace para así incrementar la confianza y el sentido de pertenencia de los colaboradores y como consecuencia generar una organización más productiva que cumple con sus objetivos establecidos. “La gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad del discurso interno, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha del negocio y los retos de su organización.” (Saló, pg. 41)

La Cultura de la Comunicación y su Repercusión Directa en la Imagen

La cultura de la comunicación en la actualidad se ha ido desarrollando en conjunto con el mundo organizacional y la era de la información, cada vez se le da más la importancia adecuada a la misma y se la maneja como un proceso estratégico dentro de las organizaciones. Actualmente estamos inmersos en la era de la información en la cual tenemos rápido acceso hacia la comunicación generada por empresas y organizaciones. A demás, también tenemos la oportunidad de comunicarnos fácil y rápidamente. Por esta razón, es

necesario establecer una cultura y estrategias de comunicación, ya que todo comunica y esto tiene un efecto directo que puede ser positivo o negativo para la organización.

Por otro lado, en base a la comunicación generada hacia los diferentes públicos se obtiene como resultado la imagen organizacional, la cual define la percepción que se genera sobre la organización. Es muy importante que se genere una coherencia entre lo que la organización comunica directamente y la imagen que se genera en los públicos, ya que así se forma la reputación. Preocuparse sobre la comunicación en la actualidad ya no es una opción para las organizaciones, sino que manejarla estratégicamente se ha convertido en una necesidad.

Cada vez el enfoque hacia la comunicación es mayor, sin embargo en varios casos no se le da la importancia adecuada y necesaria. “La comunicación organizacional es estratégica para cualquier empresa, sea chica, mediana, grande o global, y una herramienta insustituible para fijar la cultura de la organización” (Sánchez, 2010, pg. 34) En base a los procesos de comunicación internos y externos de la organización se genera su cultura y la forma de ser de la misma. Por esta razón es estratégica, ya que permite dar a conocer a sus diferentes públicos qué es y cómo se maneja. Es una herramienta clave que funciona para marcar la cultura organizacional.

La forma en la cual se maneja esta comunicación puede ser como en “un grupo militar y como en un partido político”. (Sánchez, 2010, pg. 35) Es decir, en el primero los públicos internos se manejan dentro de un sistema rígido y autocrático en el cual se mantiene una orientación a resultados y se comunica sólo lo fundamental para obtenerlos. Por otro lado, como en un partido político, se generan espacios de interacción que permiten influenciar al sistema de la organización. (Sánchez, 2010) Así, existen diferentes niveles de comunicación que se aplican dentro de una organización y que permiten definir tanto su cultura como la estrategia que se va a tomar para relacionarse con sus públicos efectivamente.

Actualmente por la era de la información en la que vivimos y la globalización, se han generado modificaciones en la manera en la que la comunicación se maneja en las empresas. Ya no se puede mantener unilateral, los públicos están ansiosos por participar y expresar sus ideas, pensamientos, sentimiento y emociones. Esto tiene repercusión directa en la organización y por eso se comenzó a manejar una comunicación bilateral. “La administración participativa promueve flujos de comunicación bidireccionales...da como resultado flujos comunicacionales ricos en contenidos personales”. (Sánchez, 2010, pg. 35) Mantener una relación bidireccional permite a la organización entender mejor a sus públicos, a las necesidades que tienen, a qué esperan de la empresa y qué les disgusta para así poder generar estrategias efectivas de comunicación en base a necesidades y relaciones reales.

La globalización también actúa modificando a la comunicación organizacional y a la necesidad de trabajarla estratégicamente. “El Internet hoy enlaza a millones de personas y a cientos de miles de organizaciones en los continentes”. (Sánchez, 2010, pg. 35) Este cambio cultural ha generado que la comunicación llegué cada vez más lejos y abarque a más públicos. También obliga a las organizaciones a manejarla y a compartir la información que el público necesita para formar su opinión en base a la empresa. Mediante estos cambios la comunicación se ha vuelto más rápida, en la actualidad toma un segundo enviar un mensaje al otro lado del mundo. Por esta razón también es necesario cuidarla, ya que una vez enviado un mensaje parar su difusión es muy difícil, sino imposible.

Otra razón por la cual es importante cuidar la comunicación y manejarla estratégicamente, es porque así cuando existe una crisis se la puede sobrepasar. Después de una crisis, “lo que mantiene viva a una organización es la fuerza de su credibilidad traducida en la imagen organizacional obtenida por el constante trabajo de comunicación que se ha realizado con los públicos de interés”. (Milano, 2011, pg. 51) Para lograr sobrepasar una crisis es fundamental que se haya manejado un proceso de comunicación previamente con los

públicos de la organización, ya que esto va a generar que ya exista confianza y así el manejo de la crisis se va a basar en ese sentimiento. Si la organización empieza a cuidar su comunicación recién al momento de la crisis, va a perder credibilidad y va a empezar a desarrollar una relación en base a un evento negativo y no en base a un momento de solidez y fuerza. A demás, no va a tener suficiente tiempo de preparación y reacción para generar una campaña después, ya que la información ya estará en las manos del público. “En la actualidad, cuando ocurre una crisis, ésta rápidamente gana proyección en una escala mundial principalmente a través de tecnologías de comunicación e información.” (Milano, 2011, pg. 51)

Se puede generar una estrategia de comunicación y campañas que puedan comunicar lo que la organización necesita, sin embargo “no importa si la empresa se ocupa o no de su imagen pública: de todos modos ésta se va a generar, existirá y funcionará con mayor o menor fortuna. Inevitablemente”. (Costa, pg. 145) Esto responde a que todo en una organización comunica y por consecuencia genera una imagen de la misma.

Por esta razón en la actualidad, se establece la necesidad de generar una cultura de comunicación que abarque a todo lo que la organización es, todo lo que hace, todos los procesos que se generen dentro de la misma e incluso el entorno y públicos que maneja. “La cultura de comunicación que necesitamos es integradora, pero respetuosa con la diversidad estructural del sistema-empresa, así como el sistema entorno en el que se ubica.” (Costa, pg. 145) La comunicación integradora quiere decir que, ya que todos los elementos de una organización comunican, todos deben transmitir la misma idea, todos deben hablar el mismo lenguaje para no sólo generar coherencia sino también mantenerse alineados con la identidad y con lo que la organización realmente es como una unidad.

Ya que la comunicación está presente en todos los sistemas que se manejan dentro de la organización e incluso en los sistemas externos a la misma, es importante entender que

tiene un efecto tanto en los públicos internos como en los externos. También por esta razón se habla de una comunicación integradora. El efecto que la comunicación tiene para sus públicos es que los mismos perciben una imagen de la misma que después se consolida en su reputación. “La imagen es una estructura de significados.” (Costa, pg. 150) Esto quiere decir que los públicos otorgan significados a todo lo que la organización les comunica, para así formar una imagen de la misma. Muchas veces se considera que la imagen es lo que se ve de la organización, limitándose sólo a su identidad visual, pero va más allá ya que integra a todos los elementos que estructuran a la empresa, es decir su visión, misión, valores, comportamientos, filosofía, historia, sistema de identidad visual, entre otros. “La imagen es un “todo” formado por “partes” en interrelación consigo mismas y en interacción con el público.” (Costa, 147). La imagen se genera por la unión e interacción de cada uno de los elementos mencionados anteriormente y por la manera en que se los maneja y se los transmite a los públicos. La organización no es la única encargada de generar la imagen, sino los públicos son partícipes muy activos ya que depende de la interacción que se genere con los mismos y de su proceso de percepción.

“La imagen es una estructura de significados”. (Costa, pg. 150) Cada elemento que conforma a la imagen tiene su propio significado que actúa directamente sobre la organización. Depende de lo que se comunique y de la información que el público reciba sobre una organización para la estructuración y la forma que se da a una imagen.

Es importante que las organizaciones estén conscientes de que no exclusivamente lo que comunican directamente es lo que genera su imagen, sino que ésta está generada también por la experiencia personal de sus públicos. “Probablemente sea ésta la fuente de información más decisiva en la formación de imagen de una organización.” (Naranja, pg. 5) Esta fuente se basa en percepciones que se desarrollan por experiencias con la organización, éstas se pueden ser creadas por el público interno que trabaja ahí, que conoce los procesos que se manejan,

que sabe cómo funciona la organización desde adentro y también por el público externo que es muchas veces el consumidor, los proveedores, e incluso la competencia.

Por esta razón es importante que la organización se adelante a las experiencias y pueda ya comunicar al público lo que se espera de la organización. “El objetivo de la imagen de una empresa es proyectar su profesionalidad, transmitir confianza a sus clientes potenciales y conseguir ser más competitivas. Hay que tener en cuenta que, ningún cliente va a confiar en una empresa si esta no transmite todo lo que se espera de ella.” (Naranja, pg. 2)

Cuando una organización logra generar confianza con sus públicos y está en constante comunicación con los mismos, manteniendo coherencia entre lo que es y lo que dice ser, la reputación que obtiene va a ser la esperada. “La cultura organizacional, la ética y la gestión de calidad son los principales instrumentos de la coherencia corporativa, que se incluyen en – o la incluyen – la cultura comunicacional.” (Costa, pg. 161) Para mantener una coherencia corporativa alineada a la cultura comunicacional se necesita concentrarse en la cultura organizacional, es decir en que exista coherencia entre lo que se comunica y lo que se realiza y mantener la calidad que los consumidores esperan en cada proceso que realiza la empresa.

Es importante manejar la coherencia corporativa y la reputación con el público externo, pero es fundamental no descuidar al público interno. “Otro efecto de la comunicación sobre la eficiencia está en la motivación de los empleados.” (Costa, pg. 116) Un empleado que tiene una buena reputación de la organización en la que trabaja estará más motivado y sus resultados serán mejores y más eficientes. En el caso de un empleado que no conozca lo que sucede dentro de la empresa, que sienta que se le oculta información o que no puede participar dentro de la comunicación organizacional, no tendrá la misma motivación ni el mismo desempeño y generará una mala reputación.

“La identidad es la llama, la comunicación, la luz que emite la imagen del resplandor sobre la pared. Ésta se distorsiona, se desvía, se transforma, pero será siempre parte un mismo todo”. (Costa, pg. 124)

Comunicación Externa

Relaciones Públicas:

Las Relaciones Públicas abarcan una amplia gama de acciones en base a la comunicación. Noguero define a las relaciones públicas de la siguiente forma: “Noción de actividad comunicativa en el sentido amplio, tanto en su funcionalidad como en los esfuerzos y resultados. De esta manera, la pretensión generadora y teleológica de las relaciones públicas consiste en el establecimiento de una comunicación entre el emisor y el receptor, mediante la utilización de técnicas comunicativas.” (Castillo, 2009, pg. 13) Esto explica como las RRPP (Relaciones Públicas) tienen como principal objetivo utilizar diferentes técnicas de comunicación para establecer una comunicación y una interacción entre diferentes públicos para lograr algún objetivo. Las RRPP aplican estas técnicas en base a los objetivos que necesitan cumplir y en base al tipo de actividad que necesitan realizar, puede ser una actividad defensiva o una actividad pasiva. La actividad defensiva: “persigue reaccionar a acciones exógenas de otros entes sociales que han afectado negativamente a la imagen del sujeto, ya sea público o privado, o bien personal o jurídico.” (Castillo, 2009, pg. 13) Esto también se aplica para las organizaciones, al momento que se afecta su imagen o reputación. Por otro lado, las actividades inofensivas: “se muestran con una mayor periodicidad, planificación y coordinación, a causa de la constante interacción y confrontación con las acciones ofensivas generadas por otros actores, instancia e instituciones sociales, económicas, políticas.” (Castillo, 2009, pg. 13)

Generalmente, el objetivo de las relaciones públicas es generar una interacción entre las personas o las empresas y su público externo de interés. Para esto se utilizan intervenciones que afecten a la percepción de estos públicos y generen la comprensión que necesitan para así poder ganar confianza y empatía desde el público. Una definición más sencilla y tradicional es la siguiente: “Las relaciones públicas se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo.” (Castillo, 2009, pg. 15)

Por otro lado, la definición que da la Public Relation Association es: “las relaciones públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía o el concurso de aquellos con los que tiene o puede tener que ver”. (Castillo, 2009, pg. 15)

Otra definición es la del Centro Belga de Relaciones Públicas: “la política sistemática de un individuo o de una organización pública o privada y su puesta en marcha para entretener y mejorar sus relaciones con sus diferentes públicos, para hacer nacer una mejor comprensión de su actividad y suscitar alrededor de ella un espíritu de confianza y simpatía”. (Castillos, 2009, pg. 15)

Todas estas definiciones hablan sobre la interacción entre un individuo o una organización y su público de interés para generar relaciones positivas y duraderas. Para lograr esto existen diferentes estrategias que se desarrollan dentro de las RRPP. Es por esta razón que se realizan las diferentes actividades y estrategias de RRPP en base al público objetivo al cual se quiere llegar. Generalmente se utilizan los medios de comunicación como herramienta principal. Dentro de estos medios están los tradicionales: radio, televisión, periódico, revistas. Para llegar a estos medios, generalmente se elaboran boletines de prensa, los cuales tienen que ser realizados en orden y de manera estratégica para generar interés y así obtener una

respuesta por parte de los medios de comunicación. También parte del manejo de las RRPP en relación a los medios tradicionales está el clipping, mediante el cual se recolecta toda la información sobre la empresa o la persona, que se haya publicado en un determinado periodo de tiempo, para después realizar un análisis y determinar cómo está la exposición en los medios y cuál es la reputación que se genera en base a esta información.

Las RRPP también manejan los nuevos medios, mediante la comunicación 2.0. Esto incluye a las redes sociales como por ejemplo: Facebook y Twitter. Actualmente estos medios son muy importantes, ya que representan a la principal interacción que se genera entre el público y las organizaciones.

Lobbying

En la actualidad el lobbying tiene una reputación muy variada, muchos no lo conocen, otros lo relacionan con aspectos muy negativos y son pocos los que realmente comprenden su significado, qué hace, cómo actúa, de qué forma y con quién. Algunas ideas equivocadas son que el trabajo que se realiza se concentra únicamente en políticos, en realizar fuertes y bulliciosas campañas para generar presión hacia una decisión o que es una forma de impulsar la corrupción y de realizar negociaciones ilícitas que favorecen a un segmento específico. “Se lo critica en los medios por ser una herramienta con la cual grandes empresas seducen a políticos”. (Cassidy, 1999, pg. 8) Sin embargo, va más allá de un proceso de seducción, se concentra en obtener el bien común mediante la utilización de estrategias y la aplicación de herramientas. “El lobbying es una parte sana y necesaria de una sociedad democrática abierta”. (Cassidy, 1999, pg. 8)

En Estados Unidos el lobbying es considerado como “un instrumento de participación de la sociedad civil en la vida pública” (Paredes, 2009, pg.7) Últimamente esa imagen se está modificando y ya no es tan simple, se lo relaciona con la manipulación e incluso se están

generando nuevas normas que se aplicarán a los lobistas. En Europa “tradicionalmente se le ha considerado como una práctica cercana al tráfico de influencias” (Paredes, 2009, pg 7) En México “ha sufrido gran desprestigio por los grados de corrupción que llegó a manifestar.” (Paredes, 2009, pg.7) Estas imágenes generales que se mantienen en diferentes lugares del mundo ayudan a entender la percepción negativa que el público tiene y cómo esto se ha generado por el mal manejo que se le ha dado en diferentes circunstancias.

Para corregir estas ideas es muy importante primero entender qué es el lobbying y cómo funciona. El lobbying es “cualquier acción diseñada para influenciar las acciones de instituciones del gobierno”. (Miller, 1998, pg 3) Es decir, lo que se realiza mediante el lobbying está diseñado para influenciar en el poder público, incluyendo al gobierno y cualquier otra institución pública. En algunas ocasiones las campañas deben llegar a varios públicos y deben levantar el interés de mucha gente, sin embargo en la mayoría de los casos se realiza una negociación más silenciosa y efectiva. (Miller, 1998)

Un lobista debe ser principalmente un estratega, que encuentre soluciones personalizadas a tiempo, cuando todavía se puede hacer algo al respecto del tema en cuestión y no a último minuto, eso cuesta más dinero y tiempo. (Miller, 1998) Varios lobistas han estado relacionados con el gobierno, con la política o han trabajado en instituciones públicas ya que esto les provee un entendimiento más amplio del sector con el que van a trabajar. Estando en contacto directo con los procesos de tomas de decisiones que se generan pueden entender la reflexión que ocurre detrás de esas decisiones y por qué se las toma. (Thomson, 2007) El papel de un lobista que ha tenido contacto directo con este proceso de toma decisiones, es poder aplicar el conocimiento en cualquier proyecto generado para aplicar la estrategia adecuada.

El proceso óptimo de lobbying debe seguir la siguiente estrategia: “QUÉ (cuál es el caso) QUIÉN (toma las decisiones, o las influencia) CUÁNDO (nos relacionamos con

nuestro target) CÓMO (trabajamos con nuestro target) POR QUÉ (es cada acción objetivamente necesaria)?” (Miller, 1998, pg.116) En base a estos pasos debe estar formulado cada proceso para que funcione de una manera estratégica y se cumpla con los objetivos establecidos. Durante la investigación es importante obtener la información del cliente que incluya su historial, situación financiera y su reputación. Es fundamental el conocer la reputación que han generado los poderes públicos sobre el cliente, así como las relaciones que se han manejado entre los dos. (Xifra, 2009, pg. 109)

Después de tener la información necesaria se deben establecer objetivos claros en base a los cuáles se va a trabajar y entender qué se quiere lograr de forma clara y concreta. Xifra explica que se puede categorizar a los objetivos como objetivos de impacto y objetivos de producción. Los objetivos de impacto se refieren a los resultados que se espera generar, a lo que se necesita llegar por medio del proceso e incluyen a los públicos en cuestión. Los objetivos de producción se refieren a lo que se va a ir cumpliendo para poder realizar este proceso e incluyen más al lobista y al proceso que va a realizar. (Xifra, 2009, pg. 111) Por último busca establecer la razón para hacer y las formas en las que se va a proceder para alcanzar los objetivos.

Los proyectos de lobbying “van dirigidos a tres públicos: los públicos de la comunidad, los poderes públicos y los públicos aliados del cliente.” (Xifra, 2009, pg. 110) Los poderes públicos son en la mayoría de las ocasiones son los que toman las decisiones finales en cuanto a lo que se quiere lograr mediante un proceso de lobbying. Este público incluye al poder legislativo: diputados y senadores, el poder ejecutivo: presidencia del gobierno, ministros, secretarías de estado, direcciones generales, la asamblea nacional, ayuntamientos, públicos aliados, aliados naturales, miembros de partidos políticos, medios de comunicación social entre otros. (Xifra, 2009)

Se puede dividir al lobbying en lobbismo directo y lobbismo de base (grassroots lobbying) El directo está basado en la negociación, “a través de la cual se vehicula la argumentación”. (Xifra, 2009, pg. 114) Durante este proceso la negociación se puede realizar de diferentes maneras según el caso y primero se debe elaborar un proyecto, siguiendo los pasos y estrategias mencionadas anteriormente, para después poder desarrollarlo. Por otro lado el de base “consiste en una acción deslocalizada, que pretender sensibilizar a terceros con el uso de técnicas de marketing directo.” (Xifra, 2009, pg. 114) Para realizarlo se apela a los públicos para presentar una postura y que así reaccionen ante la misma. Se presentan campañas, acciones y estrategias ante el público para que después el mismo pueda influenciar sobre los poderes públicos.

Algunas razones por las que una organización debería utilizar lobbying es porque permite protegerla: muchas veces las organizaciones no mantienen ninguna relación con el gobierno o el sector público y esto puede hacer que no se entiendan adecuadamente los procesos que maneja la organización y que el gobierno hable mal de la misma o genere leyes y regulaciones que la afecten. También deberían utilizar lobbying porque ayuda a identificar nuevas oportunidades: si la organización no se relaciona con el gobierno es más difícil que conozca nuevas regulaciones que pueden brindar una ventaja a sus servicios y que pueda aprovechar de las mismas adelantándose a sus competidores. También ayuda a levantar apoyo y a hacer que las organizaciones y sus labores sean conocidas por la gente que toma las decisiones. (Thomson, 2007, pg. 20)

Responsabilidad Social Empresarial

Definición y conceptualización

La idea de responsabilidad social empresarial (RSE) surgió hace muchos años, a partir de un empresario que trabajaba en el sector ganadero y criaba caballos. Él realizó el primer

tratado de ética que se llamaba: Los Gathas y que incluía ya estrategias de RSE. Hablaba sobre temas importantes de cómo servir a la sociedad en la que vivimos y en la cual impactamos, cómo trabajar en armonía con la naturaleza y también en base a la igualdad de oportunidades. Este concepto se expandió y cada vez se le dio un rol más grande dentro de las organizaciones. Se empezó a discutir más a fondo sobre la RSE cuando el impacto y el alcance que las organizaciones tenían empezó a crecer notoriamente, es decir cuando empezó la globalización. (Abreu, 2012)

Dos definiciones de RSE antiguas, la primera del año 1994 y la segunda del año 1986 son las siguientes:

“La RSE es importante dentro de las relaciones públicas ya que son programas que ofrecen la oportunidad de construir un bien para la sociedad al mismo tiempo que se promueven beneficios para las organizaciones.” (L’Etang, 1994, pg. 115) Esta definición es muy simple, y al escucharla puede parecer que la responsabilidad social empresarial se basa simplemente en realizar programas, pero no presenta a su manejo como algo integral y que debería estar envuelto en todos los procesos de la organización.

“La responsabilidad social corporativa se define como la función de cuatro elementos diferentes: leyes, intención, información saliente y eficiencia.” (Moser, 1986, pg. 70) Leyes se refiere a todas las regulaciones del gobierno y del estado, intención se refiere a la forma en que se hacen las cosas y con qué propósito se las realiza, información saliente se refiere a la veracidad de la comunicación y eficiencia se refiere al comportamiento organizacional y a los diferentes procesos que se realizan dentro de la empresa. (Moser, 1986) Esta definición también es limitada ya que por ejemplo en ningún momento menciona a los stakeholders o al ambiente y se enfoca más bien en lo que la organización tiene que hacer porque va a ser regulada en base a eso, es decir cumplir con lo necesario.

Este concepto poco a poco ha ido evolucionando “la responsabilidad social corporativa ha dejado de ser filantropía, un mero instrumento de marketing o una moda para incorporarse al eje de la estrategia en las organizaciones que ofrecen las mejores condiciones de desarrollo a sus empleados.” (Ibáñez, 2014, pg. 1) En la actualidad, no hay una definición que esté establecida, sino que hay varias que se enfocan en diferentes aspectos y que tienen diferentes alcances.

“El concepto de RSE abarca muchos aspectos e implica, directa o indirectamente, todo lo relacionado con la empresa. En sus contenidos no sólo confluyen áreas tan variadas como la seguridad laboral, la ética empresarial, los derechos humanos, las inversiones sociales o aspectos medioambientales, sino que afecta también a la productividad, la gestión de fondos y al proceso de toma de decisiones.” (Casado, 2006, pg. 37) Este es un concepto en el cual se explica como la RSE es muy amplia y se enfoca en varios aspectos dentro de las organizaciones. Menciona a las principales áreas mediante las cuales se gestiona la RSE, pero también explica cómo va más allá de solo trabajar en base a las mismas y cómo puede afectar directamente a todos los procesos que se desarrollan en la organización.

Según Boatright: “La responsabilidad social tiene que ver con las consecuencias de la actividad empresarial, y afirma que la responsabilidad social envuelve la selección de metas corporativas y la evaluación de resultados no solamente por el criterio de ganancias y bienestar organizacional, sino por los estándares éticos o juicios de deseo social”. (Abreu, 2012, pg. 23) Es decir, cuando una empresa actúa con un enfoque en la responsabilidad social su planeación estratégica y el desarrollo de sus procesos deben estar basados en ésta responsabilidad para generar un manejo unificado basado en la ética.

El generar estrategias, que no se basen exclusivamente en ganancias y en generar resultados económicos, sino que se diseñan en base a procesos y acciones que vayan de la mano con la responsabilidad social, con el manejo adecuado de los procesos internos y con

cuidado hacia el medio ambiente, da un beneficio extra a la organización y genera automáticamente un elemento intangible muy poderoso para la misma. Por esta razón la RSE está presente y afecta a todas las decisiones que se toman dentro de la organización. (Nieto, 2004)

Los stakeholders de las organizaciones, tanto internos como externos son importantes para todo lo que se desarrolla dentro de la organización. Por esta razón las diferentes prácticas de RSE son parte del manejo de la relación con los diferentes públicos y ayudan a generar un diálogo y abrir canales de comunicación que beneficiarán tanto a la empresa como a sus stakeholders. (Fromigoni, 2013) Lo que la RSE busca es “implicar a un grupo más grande de agentes de interés en la toma de decisiones de las empresas.” (Casado, 2006, pg. 40) Es decir aumentar y motivar a la participación de los diferentes públicos. Según Schermerhorn, la RSE es “la obligación de la organización para actuar en formas que sirven al interés propio y al interés de muchos stakeholders externos.” (Abreu, 2012, pg. 22) Ese interés propio incluye a todo su público interno. Las organizaciones usan la RSE en su público interno para “consolidar el sentido de pertenencia a la empresa, mejorar el clima laboral, reforzar la reputación corporativa y entrenar habilidades como el trabajo en equipo o el liderazgo.” (Ibáñez, 2014, pg. 1)

Otra definición explica mejor en base a qué públicos trabaja la RSE, aparte de la misma organización y cómo más allá de la importancia de todos los stakeholders, la sociedad y el entorno son los principales actores hacia los cuales está dirigido el trabajo. Esta definición es de Futur Foundation: “Comprender y tener en cuenta no sólo los intereses y puntos de vista de la gente, las empresas y otros partidos o grupos con los que se entra en contacto de una forma regular, sino también el entorno más amplio en el que se opera.” (Casado, 2006, pg. 39)

Los pilares que son constantemente mencionados y relacionados a la RSE empresarial tienen que ver con la sociedad en general y con su entorno y el de la organización. Se enfocan principalmente en el manejo de la sostenibilidad, la diversidad, el voluntariado corporativo, el medio ambiente y la acción social. (Ibáñez, 2014) En base a estos pilares o criterios la RSE pretende “animar al desarrollo de políticas y estrategias empresariales que los incorporen argumentando su necesidad desde diferentes puntos de vista: morales, económicos y sociales.” (De la Cuesta, 2004, pg. 1)

Una empresa responsable se da cuenta y reconoce que sus procesos y actividades tienen un impacto en la sociedad que no puede controlar, en base a esta realidad genera una respuesta y se responsabiliza por gestionar los impactos en base a alianzas o “agentes de interés para maximizar el beneficio y reducir las consecuencias negativas en estas áreas.” (Casado, 2006, pg. 124) Es importante recalcar que ya no se considera a una organización socialmente responsable sólo porque cumple con sus obligaciones, sino porque va más allá, porque sus acciones generan un impacto positivo para la sociedad más allá del esperado. (Casado, 2006)

La teoría de la responsabilidad social empresarial y su aplicación no pueden solucionar completamente los diferentes problemas de la sociedad, pero pueden trabajar en base a los mismos, controlarlos y promover el impacto positivo de las organizaciones dentro de la sociedad, regulando y previniendo el resultado negativo. (Formigoni, 2013)

Relación con la ética y la sociedad

Dos conceptos que son relevantes para la RSE son la ética y la sociedad. Por esta razón es importante entenderlos para comprender mejor cómo funciona la responsabilidad social y por qué las organizaciones buscan gestionarla de la manera en la que lo hacen. La ética “gestiona nuestros valores y nos impulsa a tenerlos siempre presentes en todas nuestras

decisiones, personalizando la jerarquía de los mismos en función de cada situación.” (Campomanes, 2014, pg. 14) Esta explicación de la ética se relaciona completamente a las organizaciones y a su trabajo. Cada organización tiene su identidad que la define y actúa en base a diferentes valores que son propios para cada una. El trabajar con ética impulsa a que las empresas recuerden cuáles son sus valores y trabajen siempre en base a los mismos, generando coherencia entre sus acciones y entre quienes son. Esto es parte de generar un manejo adecuado de la RSE. “Las implicaciones que tiene la ética empresarial afectan a la esfera de su reputación y a su capacidad de ser equitativa e inspirar confianza.” (Casado, 2006, pg. 38)

Sin embargo ahora la ética tiene que ver con qué tan de acuerdo están los diferentes stakeholders sobre las acciones de la organización, más que si sobre está bien o no. Aparte del comportamiento ético también es relevante la relación entre la organización y su entorno, la sociedad y con la manera en que maneja este tipo de relaciones. (Casado, 2006)

Guías y Certificados

Existen algunas guías o herramientas que funcionan como un apoyo para la gestión de la RSE, estas guías son: “Guías de estándares y sistemas de certificación social: SA8000, CEEPA. Guías de códigos de conducta o principio éticos: El Pacto Mundial, Principios Sullivan, Guías ODCE. Guías de informes sociales o sistemas de información: AA1000, GRI. Ratios e índices utilizados a través de agencias de fondos de inversión de responsabilidad social: Dow Standard Index, FTSE GOOD.” (Casado, 2006, pg. 63)

Para que las empresas formen parte de estas guías y pueden describir que tienen un trabajo basado en las mismas es importante que cumplan los principios que cada una de éstas ha establecido, en base a derechos humanos, derechos del niño, eliminación de discriminación, cuidado ambiental, trabajos forzosos, salud , seguridad, entre otros. Así se

hace un estudio en cada organización en base a los pilares de cada guía y si la organización cumple con lo que se presenta en los mismos puede formar parte y ser socia de la guía. (Casado, 2006)

Por otro lado, los certificados y las acreditaciones que las empresas reciben por la calidad de sus productos, por su responsabilidad social empresarial, por la forma en la cual manejan los diferentes procesos organizacionales, son entregados por empresas que son expertas y tienen permisos para dar acreditaciones. Una de estas empresas que funciona especialmente en Sur América es ICONTEC.

ICONTEC entrega certificados de sistemas de gestión y éstos son reconocidos por todos las acreditadoras del mundo como por ejemplo ANAB Accredited, ANSI Accredited Program. Algunas certificaciones que entrega ICONTEC son los diferentes ISO, también la certificación OHSAS 18001, HACPP-BPM, NTC 6001, entre otras y también GRI que es específica en Responsabilidad Social Empresarial. En el Ecuador un organismo de Acreditación es la Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad (OAE). (ICONTEC, 2014)

DESARROLLO DE AGENCIA DE COMUNICACIÓN

He desarrollado una Agencia de Comunicación, toda su imagen y los diferentes servicios que ofrece. Como representante de la misma trabajé con el cliente: Fernández Moreno Cia. Ltda. para desarrollar dos campañas: una interna y una externa.

Nombre y Concepto

Escogí el nombre Kimura, que es el nombre de una llave de jiu jitsu (arte marcial brasilero), porque para lograr hacer esta llave se necesita tener un balance entre la fuerza interior, entender el movimiento, estar consciente de lo que se necesita para hacerlo, y la

fuerza externa que ayuda ya a ejecutar el movimiento, donde están las herramientas para hacerlo y aplicarlo. Esto se relaciona con la forma en la que funciona la comunicación dentro de una organización y la importancia de que se la trabaje desde el interior hasta el exterior.

Identidad

Somos una agencia que se enfoca en construir estrategias que generen un desarrollo comunicacional integral dentro de las organizaciones, trabajando en la fuerza interior que define a las mismas y en su desarrollo exterior.

Misión:

Trabajamos por el desarrollo comunicacional integral de las organizaciones, generando estrategias con enfoque y precisión en base de sus necesidades.

Visión:

Ser una agencia líder en desarrollo comunicacional, posicionando la importancia de generar cambios comunicacionales, integrales y estratégicos, como una necesidad para las organizaciones, impulsando el interés hacia mantener un desarrollo continuo.

Valores:

Precisión.

Agilidad estratégica.

Enfoque.

Determinación.

Pasión.

Filosofía:

Trabajar con **pasión**, dedicándose e involucrándose en cada caso para poner el 100% de la energía y conocimientos, en base a lo que nos motiva y apasiona hacer. Así, investigar e indagar sobre las necesidades de cada cliente para desarrollar tácticas y obtener resultados **precisos**. Mantener **enfoque** en cada cliente y en el objetivo del mismo, concentrándose en sus necesidades y en proponer las mejores alternativas para su desarrollo. Trabajar con **determinación** para conseguir los objetivos planteados por la agencia y por los clientes. Mantener un desarrollo interno continuo, de constante aprendizaje que permite trabajar con una constante **agilidad estratégica** e innovadora para brindar el mejor servicio.

Servicios

Fuerza Interior:

Desarrollar una potencia comunicacional interna que permita generar un estado de equilibrio, permitiendo así el desarrollo organizacional.

Diagnósticos

- Auditoría: Investigación profunda mediante encuestas y entrevistas sobre temas de interés de la organización, en base a su identidad, su imagen, reputación, herramientas, comunicación, satisfacción laboral, para determinar cómo cada elemento evaluado es percibido por los diferentes públicos con los cuales la organización interactúa.
- Consultoría: Se genera un reconocimiento, análisis y evaluación de los diferentes procesos de comunicación que se generan en la organización, utilizando diferentes herramientas prácticas, en base al cual se determinan elementos y áreas de mejora. En base a los resultados se desarrolla un plan de acción estratégico en el cual se proponen diferentes alternativas para trabajar en los puntos necesarios.

Comunicación Interna

- Campañas estratégicas: Se diseñan, desarrollan e implementan campañas en base a las necesidades comunicacionales de la organización para mejorar el desempeño y potencializar los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la misma. Generalmente se las desarrolla después de realizar una consultoría o una auditoría. Cada campaña estará compuesta por estrategias y tácticas innovadoras que permitan alcanzar los objetivos de las mismas. Se las diseña en conjunto con el cliente según su disponibilidad de tiempo y su presupuesto, para después implementarlas y medir los resultados obtenidos gradualmente.

Comunicación en Crisis

- Manual de Crisis: Desarrollo de un manual que contiene información importante y planes de acción para gestionar una crisis organizacional. Este manual es desarrollado a la medida de la organización, en base a una investigación y análisis previo.

Desarrollo Organizacional

- Capacitaciones: Desarrollamos capacitaciones en base a temas de interés y necesidad para la organización que permiten potencializar a su personal brindándoles conocimientos, habilidades y trabajando en sus diferentes actitudes. Las capacitaciones pueden incluir: entrega de herramientas en base al tema de interés, que podrán ser aplicadas en el día a día laboral de la organización. También pueden incluir talleres prácticos para desarrollar diferentes competencias e interiorizar el aprendizaje.

Desarrollo Exterior:

Potencializar la comunicación de la organización hacia sus públicos externos para completar su equilibrio y compartir su identidad, mostrándose como una unidad, para así desarrollar su reputación.

Relaciones Públicas:

- Comunicación 2.0: permite diseñar una comunicación en la cual los consumidores y usuarios pasan de ser receptores pasivos a protagonistas activos. Diseñamos canales que permitirán que la organización genere una comunicación estratégica de “tú a tú” con sus consumidores.
- Community Management:
- Lobbying:
- Relación con medios
 - Difusión
 - Clipping

Diseños

Logo:



Portada Manual de Identidad:



Publicidad:





Invitaciones lanzamiento:



AUDITORIA

Información del Cliente:

Fernández Moreno Cia. Ltda.

Misión:

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

Visión:

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

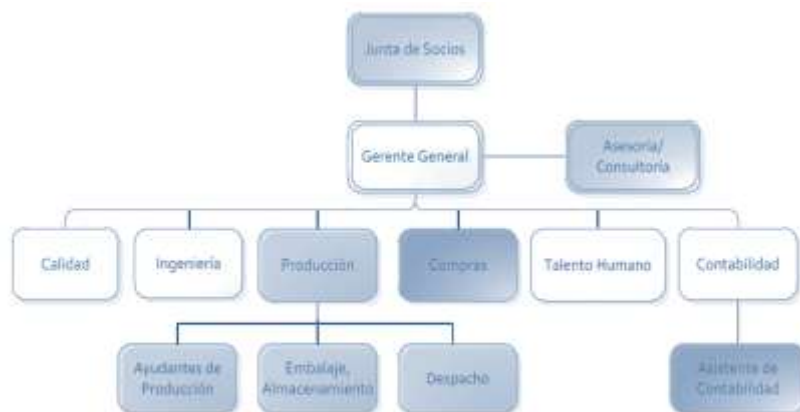
Valores Organizacionales:

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

Política de calidad

- Nosotros tenemos como objetivo principal entregar productos y servicios de primera calidad y mejorar nuestros procesos desde el punto de vista del cliente.
- Seguimos procedimientos y especificaciones adecuados para que los requisitos del cliente se cumplan.
- Tenemos las puertas abiertas a la comunicación franca y directa con todos los actores del proceso.

Organigrama de la organización



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

Mapa de públicos:

ÁREA	MIEMBROS	ACTIVIDADES
Administrativos	Gerente General Departamento de Calidad Ingeniería Contabilidad	Dentro del público de los administrativos trabajan 4 personas, de las cuales dependen los procesos administrativos de la organización, el manejo de la comunicación, el diseño de los procesos y el manejo

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

Públicos y tácticas de comunicación:

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

		producción para tratar problemas puntuales.
	Departamento de Calidad	Uso de la cartelera, reuniones, comunicación personal uno a uno.
	Ingeniería	
	Contabilidad	
Operativos	Ayudante de Producción Embalaje Despacho Chofer	Reuniones, cartelera, comunicación personal uno a uno.

Herramientas de comunicación

1. CARTELERA

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

Público: interno (administrativos y operativos).

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

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

Imagen:



2. REUNIONES

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

Público: interno (administrativos y operativos)

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

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

Imagen:



3. COMUNICACIÓN UNO A UNO

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

Público: interno (administrativos y operativos)

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

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

Imagen:



OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Diagnosticar el grado de conocimiento por parte de los colaboradores de Fernández Moreno Cía. Ltda., en cuanto a la identidad de la organización, la efectividad que tiene la comunicación dentro de esta y, cómo la misma influye en el clima organizacional.

Objetivos específicos:

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

MÉTODOS

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

TÉCNICAS

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

UNIVERSO Y MUESTRA

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

MODELO DE ENCUESTA

Evaluación de Comunicación Interna

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

INDIQUE EL ÁREA EN LA QUE USTED TRABAJA

ADMINISTRATIVOS _____ OPERATIVOS _____

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

a) SI _____

b) NO _____

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

_____ c) Valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de objetivos comunes dentro de la empresa.

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

Comunicación

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

a) Cartelera _____

b) Reuniones _____

c) Comunicación personal uno a uno _____

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

Marque con una X su respuesta.

a) Si _____ b) No _____

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

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

a) Sí _____ b) No _____

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

10. Considera que la **información presentada en la cartelera** es:

Marque con una X la opción que considere correcta.

- a) Muy relevante _____
- b) Relevante _____
- c) Poco relevante _____
- d) Irrelevante _____

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

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

- a) Muy efectivas _____
- b) Efectivas _____
- c) Poco efectivas _____
- d) No efectivas _____

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

- e) Muy relevante _____
- f) Relevante _____
- g) Poco relevante _____
- h) Irrelevante _____

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

- a) Si _____ b) No _____

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

a) SI ____ b) NO ____

15. Señale **tres cualidades** que usted considera que posee su **jefe directo**:

Marque con una X.

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

Clima

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

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

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

a) SI ____ b) NO ____

¿Por qué?

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

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

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

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

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

Resultados Generales y por Áreas

COMUNICACIÓN

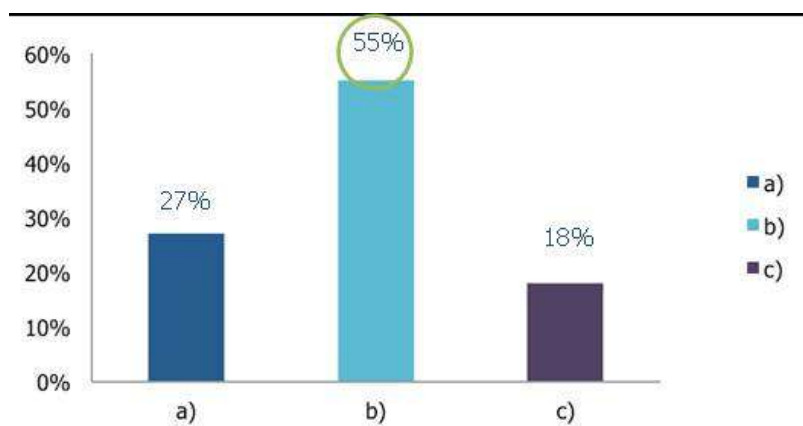
Señale con una X la opción que corresponda a la visión de Fernández Morena Cía.

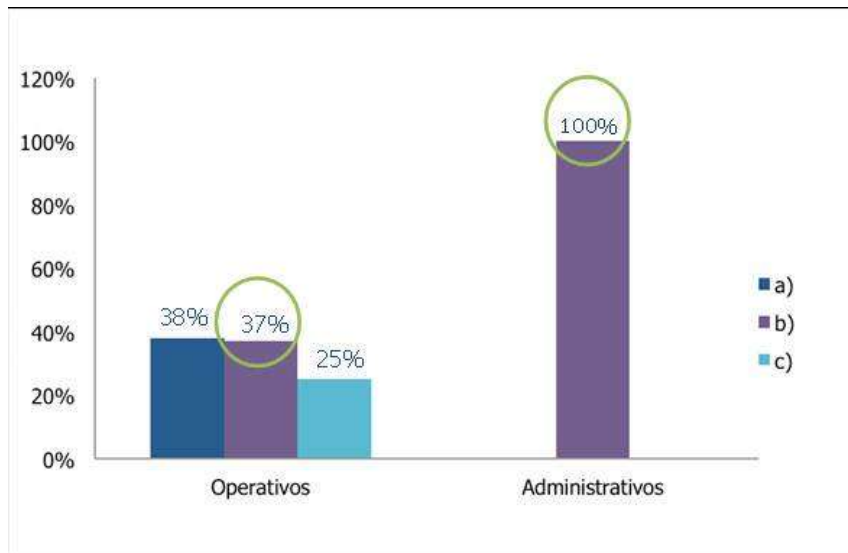
Ltda.:

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

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

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



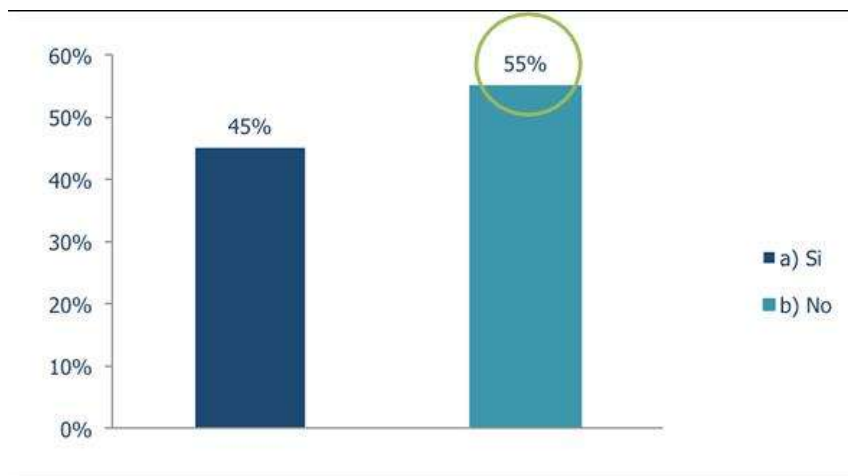


COMUNICACIÓN

¿lee usted la cartelera diariamente?

SI___

NO___

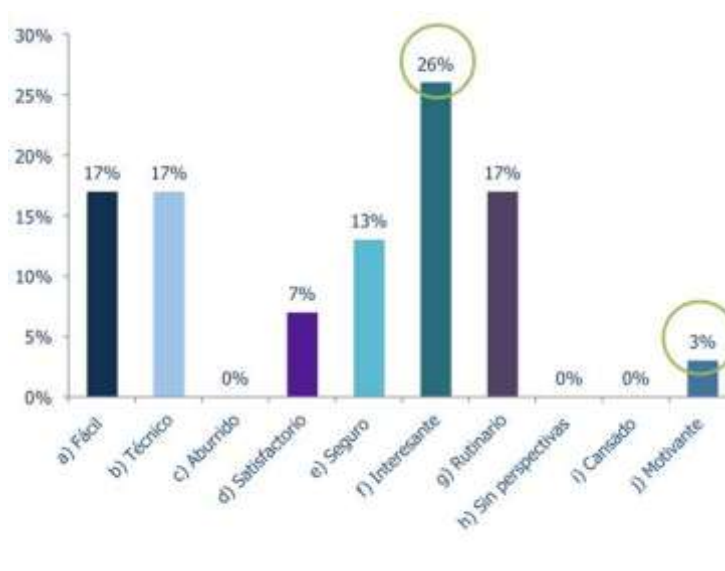


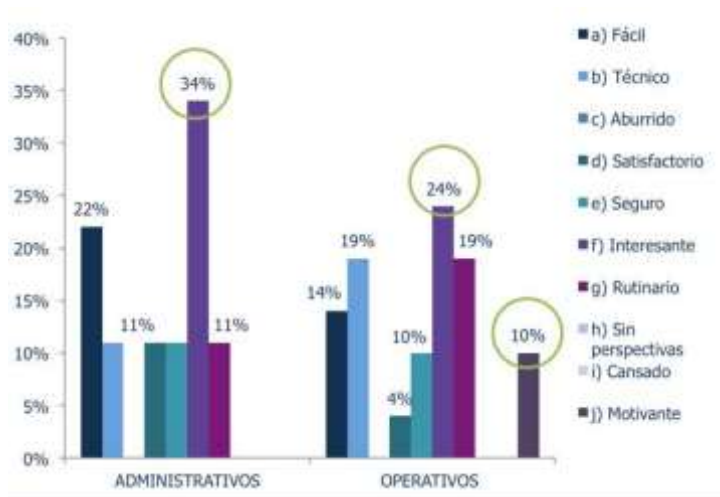


CLIMA ORGANIZACIONAL

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

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





CONCLUSIONES

En base a la identidad, la mayoría de colaboradores, el 82%, es decir todos menos dos personas, están familiarizados y conocen cuál es la misión de Fernández Moreno Cía. Ltda. Sin embargo esto no sucede con la visión y con los valores, especialmente en el área operativa de la organización. Al pedir a los colaboradores del área operativa que escojan los valores que representan a Fernández Moreno Cía. Ltda., escogieron casi todas las opciones que les propusimos, en lugar de sólo los cuatro que representan a la empresa. De igual manera al preguntarles sobre la visión, solo el 55% de los colaboradores respondieron correctamente. En base a esta información se puede determinar el primer problema que hemos identificado, existe un alto porcentaje de la organización que no está familiarizado con la visión y los valores de la misma. Por esta razón es importante reforzar la identidad dentro de los colaboradores, especialmente en el área de producción.

Debido a que Fernández Moreno Cía. Ltda. es una organización pequeña, conformada por 12 colaboradores, manejan una buena comunicación dentro la compañía. Los colaboradores se sienten escuchados, tienen la confianza de comunicar sus necesidades con sus jefes directos. Se utilizan pocas herramientas de comunicación que incluyen una cartelera, reuniones y comunicación directa uno a uno, dentro de estas la que los colaboradores

perciben como la más efectiva son las reuniones. A pesar de que la mayoría de colaboradores perciben que la información que se presenta en la cartelera es relevante, más de la mitad de los mismos no la leen diariamente. En base a esto determinamos el siguiente problema: los colaboradores no leen la cartelera constantemente, a pesar de que consideran que es una buena herramienta que presenta información relevante y a pesar de que es una de las pocas herramientas que existen.

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

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

DESARROLLO DE CAMPAÑA INTERNA

Objetivos Comunicacionales:

Objetivo General:

Establecer y clarificar entre el público interno de Fernández Moreno Cia. Ltda., la identidad y los elementos de comunicación de la organización, para generar un ambiente más productivo con procesos a fines a la misma, mediante campañas comunicacionales.

Objetivos Específicos:

- Entregar una opción de nuevo logo para Fernández Moreno Cia. Ltda. que vaya acorde a sus necesidades y a su identidad. Entregar un manual de identidad, en el cual se defina y detalle el uso de la identidad manual de la organización.
- Que el 100% de colaboradores de Fernández Moreno Cia. Ltda conozcan su visión, y que por lo menos el 92% de los colaboradores conozcan y estén familiarizados con la misión y los valores organizacionales.
- Potencializar el manejo de las siguientes herramientas de comunicación: cartelera y reuniones, reestructurándolas y formalizándolas, para que sean utilizadas por el 100% del público interno.
- Implementar una nueva herramienta de comunicación, que se acople a las necesidades de los operativos y los administrativos y sea utilizada por el 100% de colaboradores.
- Incrementar la motivación y confianza de los colaboradores de Fernández Moreno Cia. Ltda, mediante actividades que les permitan salir de su rutina y modificar comportamientos dentro de la organización.

Identificación de Problemas Comunicacionales

Problema 1:

No les gusta el logo de la organización y no tienen un manual de identidad.

- **Objetivo Específico:**

Entregar una opción de nuevo logo para Fernández Moreno Cia. Ltda. que vaya acorde a sus necesidades y a su identidad. Entregar un manual de identidad, en el cual se defina y detalle el uso de la identidad manual de la organización.

Logo:

Manual de identidad:

- Sobre todo aplicaciones en papelería, importante: tamaño

Problema 1:

El 45% de colaboradores de Fernández Moreno Cia. Ltda, no conoce la visión de la organización. Este grupo de colaboradores pertenece al área operativa. Por otro lado, al preguntar a los colaboradores cuáles son los valores que representan a la organización, la mayoría respondió valores que no son parte de su identidad como: responsabilidad, respeto, puntualidad. Incluso los valores lealtad y servicio al cliente, que sí son parte de la identidad, tuvieron porcentajes bajos: 55% y 64% respectivamente.

A pesar de que, el 82% de los colaboradores de Fernández Moreno Cia. Ltda. conoce la misión de la organización, sin embargo hay un 18% (dos personas) que no la conocen.

- **Objetivo Específico:**

Que el 100% de colaboradores de Fernández Moreno Cia. Ltda conozcan su visión, y que por lo menos el 92% de los colaboradores conozcan y estén familiarizados con la misión y los valores organizacionales.

Problema 2:

El 82% de colaboradores opina que las reuniones son la herramienta más útil de comunicación dentro de la organización. Sin embargo, en respuestas abiertas de las

encuestas, los colaboradores solicitaron formalizar las reuniones y realizarlas de manera programada. También se pidió que: “después de cada reunión se informe al personal de la planta.”

Por otro lado, de los operativos, el 38% considera que la cartelera es la herramienta más útil de comunicación. A demás el 80% respondió que la información presentada dentro de la cartelera es relevante. Sin embargo, el 55% de colaboradores respondió que no leen la cartelera diariamente.

- ***Objetivo Específico:***

Potencializar el manejo de las siguientes herramientas de comunicación: cartelera y reuniones, reestructurándolas y formalizándolas, para que sean utilizadas por el 100% del público interno.

Problema 3:

El 82% de colaboradores de Fernández Moreno Cia. Ltda. consideran que es necesario implementar una nueva herramienta de comunicación dentro de la organización. Dividiendo en áreas, el 100% de operativos y el 33% de administrativos consideran que se necesita implementar una nueva herramienta de comunicación.

- ***Objetivo Específico:***

Implementar una nueva herramienta de comunicación, que se acople a las necesidades de los operativos y los administrativos y sea utilizada por el 100% de colaboradores.

Problema 4:

Al preguntar a la gente si considera que la organización tiene un apropiado clima laboral hubo una persona que respondió que no. Al pedirles comentarios al respecto una persona respondió que: “no existe confianza y consideración”.

Por otro lado, al pedir a los colaboradores que señalen tres palabras que representen mejor su trabajo dentro de la organización, sólo el 3% respondió que es motivante, el 17% respondió que es rutinario. Del área operativa, ningún colaborador respondió que el trabajo es motivante.

Al pedirles que nos den un comentario final, algunos colaboradores pidieron motivación para el grupo de trabajo y también programas o tardes deportivas.

- ***Objetivo Específico:***

Incrementar la motivación y confianza de los colaboradores de Fernández Moreno Cia. Ltda, mediante actividades que les permitan salir de su rutina y modificar comportamientos dentro de la organización.

Concepto y Tema:

Deportes – Apunta a la Cima

Escogí este tema ya que la mayor parte de colaboradores son del área de producción, todos son hombres, de clase social media-baja, baja. Creo que es un tema de interés para ellos, que les llame la atención y que les permita realmente entender la información que se les presentará y el uso de herramienta son los deportes. Por otro lado, se puede anclar el deporte con conceptos que son importantes para la organización como: trabajo en equipo, comunicación, romper barreras, ganar-ganar, relacionándolos a temas organizacionales y temas deportivos mediante experiencias directas que los colaboradores tendrán.

Mi concepto se basa en los deportes y en cómo dentro de ellos los equipos siempre tienen que “apuntar a la cima” para llegar más allá y triunfar. Esto quiero trasladar a la organización para que el equipo de trabajo dentro de la misma se oriente apuntando a la

cima. Para lograr esto propongo tres campañas que representen los pasos que se necesitan para preparar y entrenar al equipo y una cuarta campaña para consolidarlo.



Descripción de Campañas:

CAMPAÑA: APUNTA A LA CIMA

Campaña 1: Conócete!



Problema identificado: No todos los colaboradores conocen la misión de la organización. Por otro lado un alto porcentaje de colaboradores no conoce la visión y los valores de la organización.

Objetivo Específico: Que el 100% de colaboradores de Fernández Moreno Cia. Ltda conozcan su visión, y que por lo menos el 92% de los colaboradores conozcan y estén familiarizados con la misión y los valores organizacionales al finalizar la campaña.

Estrategia: Realizar el lanzamiento del nuevo logo e identidad visual dentro de la organización y

posicionar de manera creativa la identidad (misión, visión, valores) en la mente del público interno, generando un sentido de pertenencia hacia la misma.

Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Expectativa	Apunta a la Cima – Conóciate.	<p>Se colocarán notas con preguntas en los puestos de trabajos de los colaboradores, durante tres días, en el tercer día se colocarán también pelotas deportivas anti-estrés.</p> <p>Las notas dirán las siguientes preguntas:</p> <p>¿Conoces dónde trabajas?</p> <p>¿Por qué tu trabajo es importante?</p> <p>Apunta a la Cima – Conóciate.</p> <p>Con la pelota se entregará también una invitación.</p>

Piezas:

Invitación:



Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
------	---------	---------------------

Informativa	Apunta a la cima	<p>Lanzamiento de nueva imagen internamente, con almuerzo incluido, pizza, para todos.</p> <p>Cronograma del lanzamiento:</p> <p>Lanzamiento del logo mediante una presentación.</p> <p>Palabras de Carlos Fernández, para hablar sobre la importancia del desarrollo organizacional y los pasos que ya se han dado, como la certificación ISO, pero aún se necesitan dar más pasos.</p> <p>Introducción a la campaña.</p> <p>“Todos somos Fernández Moreno Cia. Ltda. y necesitamos Apuntar a la Cima”</p>
	<p>Conócete</p> <p>Valores</p>	<p>Después del lanzamiento se realizará un partido de Ecuavóley.</p> <p>Valores:</p> <p>Al principio del partido de ecua-vóley se presentarán los valores de la organización para que funcionen como “reglas” del partido, explicándolos y relacionándolos al partido y a experiencias de su día a día laboral. Se presentará cada valor en afiches, que después se colocarán en espacios estratégicos de la organización.</p>
	<p>Conócete</p> <p>Misión, Visión y Valores de Fernández Moreno Cia.</p>	<p>Habrán dos rompecabezas grandes con la misión y visión de la organización. Se organizará un partido de ecua-vóley, cada equipo tendrá una cartelera, cada vez que hacen punto, en lugar de darles el punto se les da una</p>

	Ltda.	pieza del rompecabezas de la misión y visión. El primer equipo en completar la frase gana. Después se pedirá a todos que lean la misión y visión.
--	-------	---

Piezas:

Logo:



Afiches valores:



Rompecabezas:



Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Recordación		Cuadro de misión, visión y valores para la organización.
		Se entregará a todos los colaboradores una maleta deportiva con el logo de la campaña y la misión y visión escritas adentro.
		Los afiches de los valores utilizados durante el partido servirán como elementos de recordación.

Piezas:

Cuadro Misión-Visión:



Maleta Deportiva:



Método de Evaluación:

- Dos semanas después de realizar la primera campaña se realizarán encuestas a los colaboradores sobre la identidad para identificar el impacto que tuvo la campaña y si se logró cumplir con el objetivo de la misma.

Campaña 2: Actívate-Comunícate! (Trabajo en Equipo)



Problema identificado: Los colaboradores consideran que las reuniones son la mejor herramienta de comunicación que tienen, sin embargo ven la necesidad de formalizarlas. También consideran que la información que se presenta en la cartelera es relevante, sin embargo la mayoría no la lee.

Objetivo Específico: Potencializar el manejo de las siguientes herramientas de comunicación: cartelera y reuniones, reestructurándolas y formalizándolas, para que sean utilizadas por el 100% del público interno.

Estrategia: Reestructurar las siguientes herramientas: reuniones y cartelera, formalizándolas e

implementando nuevas técnicas que permitan la participación del área de producción en el manejo de las mismas.		
Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Expectativa	Apunta a la Cima – Actívate y Comunícate	<p>Se realizará un partido de fútbol, los primeros 10 minutos los equipos jugarán normalmente, los siguientes 10 minutos se designará a dos jugadores de cada equipo que no podrán hablar. Después se designará a dos más que no podrán ver. Al finalizar el partido se pedirá a los colaboradores que compartan cuáles fueron las dudas e incertidumbre que sintieron durante el partido. Luego se pedirá que trasladen esas dudas a su día a día laboral y se las escribirá en un papelógrafo. Después se pedirá que expliquen las barreras y oportunidades que tuvieron en la comunicación durante el partido, después se les pedirá que expresen cuáles son las barreras y oportunidades en su día a día laboral, en relación con la comunicación y también se las anotará en un papelógrafo. (DBO: Dudas Barreras y Oportunidades)</p> <p>Después se colgarán los papelógrafos de las oportunidades dentro de la organización.</p> <p>A la final se convocará a todos los colaboradores a una reunión.</p>

Piezas:

Invitación:



Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Informativa	Apunta a la Cima – Actívate y Comunícate.	<p>Reunión Dudas:</p> <p>Una reunión para responder las dudas que surgieron durante el DBO. Se presentará el papelógrafo con las dudas que surgieron y el Gerente General las responderá. También se informará a los colaboradores cómo se van a realizar las reuniones y cómo funcionará la cartelera, y cómo esto aportará a trabajar en las Barreras y fortalecer las Oportunidades que se determinaron durante el DBO.</p>
		<p>Reuniones Programadas:</p> <p>Horario: 1 vez al mes (el último lunes de cada mes a las 10:00 am)</p> <p>Duración: 30 minutos</p> <p>Asistentes: Todos los colaboradores</p> <p>Temas a tratar: Resumen del desempeño organizacional,</p>

		<p>se comunicará la calificación que los clientes dieron a la organización en el mes, temas organizacionales relevantes.</p> <p>Al final se abrirán 10 minutos para que los colaboradores puedan realizar preguntas o comentarios.</p> <p>Se colocará un afiche en el comedor y casilleros para recordar a los colaboradores sobre la reunión.</p>
		<p>Cartelera:</p> <p>A parte de la información de la Identidad, que se mantendrá en la cartelera, después de cada reunión se colocará un resumen de la misma con la información más importante, con los resultados del mes.</p> <p>También se colocará un calendario con los cumpleaños de cada colaborador.</p>

Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Recordación		Afiches en la organización sobre las reuniones.
		Termos con el logo de la campaña y comunícate.

Método de evaluación:

El éxito de la campaña se podrá evaluar mediante cómo se desarrollan las reuniones y cómo es la participación de los colaboradores dentro de las mismas. También colocando mensajes con preguntas en la cartelera para ver si los colaboradores están leyéndola.

Campana 3: Vence las Barreras! (Honestidad)



Problema identificado: El 82% de colaboradores de Fernández Moreno Cia. Ltda. considera que es necesario implementar una nueva herramienta de comunicación dentro de la organización.

Objetivo Específico: Implementar una nueva herramienta de comunicación, que se acople a las necesidades de los operativos y los administrativos y sea utilizada por el 100% de colaboradores.

Estrategia: Desarrollar una nueva herramienta de comunicación, que pueda ser utilizada tanto por el área administrativa, como por el área operativa, e implementarla dentro de la organización de una manera didáctica y participativa.

Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Expectativa	¿Necesitas comunicarte?	Se tapanán las carteleras durante tres días, con cintas de “peligro” y se colocará en cima un afiche con el mensaje: “Cartelera fuera de servicio...¿Necesitas comunicarte? Vence las barreras!”

Piezas:

Afiche:



Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Informativa	Vence las barreras.	<p>Taller de comunicación: ½ día con actividades experienciales mediante las cuales tendrán que vencer barreras, para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de buscar nuevas formas de comunicación.</p> <p>Después se presentarán las nuevas herramientas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buzón de sugerencia: se implementará un buzón de sugerencias mediante el cual los colaboradores puedan aportar con sus opiniones en relación a temas específicos de la organización. Se propondrán temas para las sugerencias y la persona que sugiera algo que se implemente en la organización obtendrá un premio. Se manejarán los temas de acuerdo a las necesidades de la

		<p>organización, cada mes se propondrá un tema nuevo en base a lo que se necesite trabajar, para que no se divague en el uso del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none">- Reuniones de calidad: los colaboradores tendrán la oportunidad de llamar a reuniones de calidad si han observado o tienen algún problema específico dentro de la organización. Cada uno recibirá 10 tarjetas, al momento de querer convocar a una reunión tendrá que colocar esa tarjeta en el escritorio de Xavier Chalá, con la fecha de la reunión y tema. Xavier convocará a la reunión. Estas serán reuniones cortas en las cuáles el colaborador tendrá la oportunidad de presentar su tema/problema/propuesta en 15 minutos. Después en 20 minutos el resto de colaboradores podrán participar dando sus aportes, posibles soluciones, estrategias. El manejo de estas herramientas se presentará convocando a todos a una reunión de este tipo, en la cual se pedirá a Xavier Chalá que exponga un tema, para que todos entiendan la mecánica de la reunión.
--	--	--

		<p>Taller de retroalimentación para quienes son jefes directos de algún grupo dentro de la organización.</p> <p>En base a estos talleres y a la información adquirida se realizarán sesiones de retroalimentación a los colaboradores cada cuatro meses para informarles sobre su desempeño dentro de la organización.</p>
		<p>Durante el taller se abrirá al final un tiempo para realizar un análisis FODA de la organización, para determinar cuáles son sus fortalezas-debilidades internas y sus oportunidades-amenazas externas. Esto se realizará dos veces al año, para ver el desarrollo que va teniendo la organización internamente y alrededor de su entorno.</p>

Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Recordación		Tarjetas.
		Manual de retroalimentación.
		Buff con logo de la campaña y de la empresa, entregado por haber roto las barreras.

Piezas:

Buff:



Método de evaluación:

Para evaluar el desarrollo y la eficacia de esta campaña se tendrán que evaluar los comentarios que se reciban en el buzón de sugerencia. También el uso de los empleados de las tarjetas para las reuniones de calidad.

Campaña 4: La Cima Fernández Moreno (Todos – Lealtad – Servicio al cliente)



Problema identificado: Se ha evidenciado una falta de motivación y confianza entre los colaboradores de Fernández Moreno Cia. Ltda.

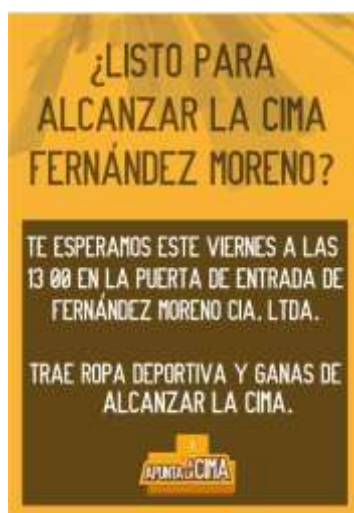
Objetivo Específico: Incrementar la motivación y confianza de los colaboradores de Fernández Moreno Cia. Ltda, para que el 93% de los colaboradores considere su trabajo motivante e interioricen los valores organizacionales.

Estrategia: Realizar actividades que permitan a los colaboradores salir de su rutina y modificar

comportamientos dentro de la organización, consolidando los pasos y los aprendizajes de las campañas realizadas previamente.		
Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Expectativa	Estás a un paso de la cima.	Chocolates en formas de pelotas y entrega de invitación al taller de trabajo en equipo.

Piezas:

Invitación:



Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Informativa	La Cima Fernández Moreno.	Se tendrá un calendario de actividades anuales en el cual se determinen las festividades que se celebren siempre, estará incluido un festejo por las fiestas de Quito, una comida navideña y partidos deportivos organizados por la organización 1 vez cada tres meses. Durante estos partidos se tomará una foto del equipo y se la exhibirá en la cartelera, cada vez la foto tendrá escrita un valor diferente.

		<p>Se realizará un taller de trabajo en equipo que utilizará actividades experienciales para consolidar al mismo en base a la importancia de la identidad, la comunicación, y el vencer las barreras, consolidando los aprendizajes de las campañas realizadas previamente. Al final del taller se realizará una generación de planes de acción individuales para cada colaborador, mediante los cuales se pedirá que desarrollen tres acciones personales en las cuales trabajarán para desarrollar sus habilidades y tres acciones para trabajarlas en base al equipo, todo relacionado con los temas tratados durante el taller y las campañas.</p>
--	--	--

Piezas:

Planes de Acción:

PLAN DE ACCIÓN PERSONAL - FERNÁNDEZ MORENO CIA. LTDA.			
NOMBRE:			
ACCIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN	¿CÓMO LO VOY A EJECUTAR?	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO
INTERNO			
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
EXTERNO			
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.

Foto de equipo:



Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Recordación		Se colgará una foto del equipo que se tomará durante el taller en la parte de arriba de la cartelera.
		Se entregará una foto individual a cada colaborador en la cual estarán escritos todos los valores de la organización.
		Planes de acción escritos.

Piezas:

Foto del equipo:



Foto Individual:



Método de evaluación:

Al finalizar toda la campaña se realizará una evaluación final en la cual se realizarán preguntas sobre los valores organizacionales, la relación de los mismos dentro del ambiente laboral y cómo se sienten los colaboradores dentro de la organización.

Cronograma:

CAMPAÑA	MES	DURACIÓN						
CONÓCETE	JULIO							Expectativa (3 días)
								Informativa (3 días)
	L	M	M	J	V	S	D	Recordación (1 día)
		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				
	AGOSTO							
	L	M	M	J	V	S	D	

					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		
ACTÍVATE – COMUNÍCATE	AGOSTO							Expectativa (1 día)
								Informativa (Permanente)
	L	M	M	J	V	S	D	Recordación (1 día)
					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			
VENCE LAS BARRERAS	SEPTIEMBRE							
								Informativa (2 días y Permanente)
	L	M	M	J	V	S	D	Recordación (1 día)
						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 CIMA FERNÁNDEZ MORENO	SEPTIEMBRE							
								Informativa (1 día)
	L	M	M	J	V	S	D	Recordación (1 día)

						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	

Presupuesto

FASE	ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
CAMPAÑA 1: CONÓCETE				
EXPECTATIVA	Impresión Preguntas	4	0,05	0,2
	Pelotas deportivas	13	0,4	5,2
	Impresión Invitaciones	13	0,45	5,85
INFORMATIVA	Diseñador y Manual	1	150	150
	Piizza (El Hornero)	2	17,3	34,6
	Afiches A3 Valores	4	1,78	7,12
	Cancha	1	GRATIS	0
	Transporte a Cancha	1	55	55
	Rompecabezas	2	10	20
RECORDACIÓN	Cuadro de Misión-Visión	1	10	10
	Maleta deportiva	13	7	91
TOTAL:				378,97
CAMPAÑA 2: ACTÍVATE - COMUNÍCATE				

EXPECTATIVA	Cancha	1	GRATIS	0
	Transporte a Cancha	1	55	55
	Papelógrafo	5	0,75	3,75
	Marcadores	3	2	6
	Invitaciones Reunión	13	0,45	5,85
INFORMATIVA	Afiches A3 Reuniones	2	1,78	3,56
	Impresiones Cartelera	3	0,5	1,5
	Calendario Cumpleaños	1	1,78	1,78
RECORDACIÓN	Termos	13	7	91
	Stickers Termos	3	2,9	8,7
TOTAL: 177,14				

CAMPAÑA 3: VENCE LAS BARRERAS!

EXPECTATIVA	Cintas de Peligro	4	3	12
	Afiche A3 Cartelera	2	1,78	3,56
INFORMATIVA	Taller de Comunicación	1	50	50
	Buzón de Sugerencia	1	20	20
	Tarjetas	130	0,09	11,7
	Manual de Retroalimentación	1	10	10
RECORDACIÓN	Buff	13	6	78
TOTAL: 185,26				

CAMPAÑA 4: LA CIMA FERNÁNDEZ MORENO

EXPECTATIVA	Chocolates	39	0,25	9,75
	Invitación	13	0,45	5,85

INFORMATIVA	Taller de trabajo en equipo	1	100	100
RECORDACIÓN	Foto del equipo	1	1,98	1,98
	Fotos personales	13	0,99	12,87
TOTAL: 130,04				
PRESUPUESTO TOTAL: 871,41				

DESARROLLO DE CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Mapa de públicos externos:

PÚBLICO	SUB-PÚBLICOS	MODO DE RELACIÓN
Cientes	<p>AUTOMOTRÍZ.-</p> <p>Actuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elasto - Metaltronic <p>Potenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Domizil - Maresa - Aymesa <p>CORTE DE ACERO.-</p> <p>Actuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes ocasionales <p>Potenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arquitectos - Diseñadores 	<p>Fernández Moreno Cia.</p> <p>Ltda. fabrica varillas de metal que produce para sus clientes, los cuales las utilizan para fabricar la estructura de los asientos para los carros. Por esta razón su target principal es la parte automotriz.</p> <p>También cuentan con un servicio de corte de acero, para el cual ofrecen cortes</p>

	<p>gráficos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñadores de interiores - Rotulación - Eventos 	<p>personalizados, utilizando cualquier diseño.</p>
Proveedores	<p>Alambre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ideal alambrec <p>Planchas de acero:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vecino, que importa acero. 	<p>Fernández Moreno Cia. Ltda. cuenta con pocos proveedores, tiene un proveedor diferente para cada material que necesita para el desarrollo de sus productos, tanto en el área automotriz como en el área de corte.</p>
Comunidad	<p>ONGs</p> <p>Colaboradores</p> <p>Medio Ambiente</p>	<p>Actualmente Fernández Moreno realiza un aporte a su comunidad interna, es decir a los colaboradores, dándoles lentes cuando lo necesitan y exámenes médicos para sus familias. No</p>

		<p>trabajan con ninguna ONG como institución.</p> <p>Se esfuerzan por disminuir el uso de recursos, reutilizando papel. Además todos los retazos y desechos de acero que sobran son entregados a gestores ambientales autorizados por el municipio, que se encargan de convertirlos otra vez en acero.</p>
Medios de Comunicación	<p>Radio</p> <p>Televisión</p> <p>Prensa escrita</p> <p>Medios digitales</p>	<p>Actualmente, Fernández Moreno no cuenta con difusión en medios de comunicación, ni han utilizado ningún tipo de proceso de RRPP. Sin embargo este público es importante para posicionar a la</p>

		<p>institución, para hacerla conocida en la sociedad resaltando sus potencias.</p>
--	--	--

Objetivos de la investigación

El objetivo de la investigación es establecer a los públicos con los cuáles el cliente necesita trabajar para establecer o fortalecer relaciones que sean beneficiosas para Fernández Moreno Cia. Ltda.

a. Método:

Se realizó una investigación cualitativa.

b. Técnicas:

Durante la investigación cualitativa se entrevistó al Gerente General de Fernández Moreno Cia. Ltda. A demás se realizó también una investigación secundaria, utilizando páginas web, llamadas telefónicas, para investigar mejor a los clientes, especialmente a los potenciales.

Determinación de los problemas comunicacionales

Público: Clientes

Problema Comunicacional: Fernández Moreno cuenta sólo con dos clientes fijos y no es conocido en el resto del sector automotriz. Tampoco se conoce su servicio de corte en acero, por lo que no cuentan con un target específico para este servicio.

Público: Proveedores

Problema Comunicacional: Fernández Moreno cuenta sólo con dos proveedores, uno para cada material que necesita. Sin embargo no mantiene una relación muy cercana con los mismos.

Público: Comunidad

Problema Comunicacional: La forma en que Fernández Moreno trabaja con sus recursos y los re-usa, es importante, sin embargo no se lo ha comunicado ni a su público interno, ni al externo. A demás no tienen una relación directa con la comunidad.

Público: Medios de Comunicación

Problema: Fernández Moreno nunca ha realizado ningún acercamiento hacia los medios de comunicación, por lo que no ha tenido difusión de su empresa ni de los servicios que ofrece.

Concepto:

El concepto que utilizaré para el desarrollo de la Campaña Global para Fernández Moreno Cia. Ltda. es la TECNOLOGÍA DE CALIDAD. Para la empresa es muy importante que sus productos estén realizados con una calidad de primera, incluso tienen una política de calidad, la cual es recordada constantemente a sus colaboradores. Por otro lado, es importante resaltar a la tecnología de Fernández Moreno Cia. Ltda., ya que sus máquinas son importadas y utilizan la última tecnología, lo cual les permite generar productos de primera.

Durante la campaña global es importante posicionar a Fernández Moreno como una empresa que utiliza la última tecnología, en su área de funcionamiento, y que la misma está enfocada en desarrollar productos de calidad: Tecnología de Calidad.

Campañas:**CAMPAÑA: TECNOLOGÍA DE CALIDAD****Campaña 1: TECNOLOGÍA DE CALIDAD - PARA TI**

Problema identificado: Fernández Moreno cuenta sólo con dos clientes fijos y no es conocido el resto del sector automotriz. Tampoco se conoce su servicio de corte de acero, por lo que se requiere un mensaje específico para este servicio.

Objetivo Específico: Darse a conocer y crear nuevas relaciones en el sector automotriz de Quito y de Tungurahua y posicionarse dentro de su target para el servicio de corte de acero.

Estrategia: Renovar la imagen de Fernández Moreno Cia. Ltda y generar espacios de interacción con clientes potenciales.

Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Expectativa	Fernández Moreno Cia. Ltda. Tecnología de	Desarrollo de una base de datos de clientes potenciales y de clientes actuales, una para cada tipo

	Calidad	de servicio.
		Envío de flyers a clientes actuales y potenciales.

FLYER:



Grupo Empresarial de Calidad y José María Linares (C) de agosto 2014. Avenida Nueva Lata 9, Sector Mercaderes de Candelaria
 Teléfono: 594 2 337 0007 / Fax: 594 2 332 0007 / Correo: 0596201718 / Correo electrónico: info@grupofernandez.com.ec

Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Sector Automotriz		
Informativa	Tecnología de calidad para ti.	Lanzamiento de la nueva imagen: se presentará la nueva imagen de Fernández Moreno y su nueva página web. Se invitará a clientes, proveedores, medios de comunicación. Será un evento como rueda de prensa, en el cual se empezará con una animación para presentar el nuevo logo, el video institucional, después una intervención de parte de Carlos Fernández, lanzamiento de campaña “Tecnología de Calidad” y preguntas. Se brindará un coctel al finalizar.

		<p>Brochure institucional: desarrollo de un brochure institucional, en el cual se presente mejor a la organización y a su tecnología de calidad.</p>
		<p>Video Institucional: este video estará en la página web, y explicará quién es Fernández Moreno Cia. Ltda, cuál es su tecnología y cuáles son sus productos.</p>
		<p>Linkedin: Utilizar esta herramienta de comunicación 2.0 para consolidar una relación con clientes actuales y realizar un acercamiento más personal a clientes potenciales. Aquí además de presentar el perfil de Carlos Fernández y de la empresa se podrá compartir temas de interés. Esto funcionará especialmente para realizar un acercamiento y mantener una comunicación constante con clientes que están lejos, como en Tungurahua.</p>
		<p>Formulario de sugerencias: esto será para los clientes que ya estén establecidos, empezando con los actuales. Se enviará cada tres meses un formulario de sugerencias, en el cual se pedirá al cliente que evalúe el servicio, los productos y que den cualquier sugerencia adicional. Esto permitirá que los clientes sientan que a la empresa le importa su opinión y su</p>

		bienestar.
Cientes para el corte de acero		
	Tecnología de calidad para ti.	Brochure institucional: desarrollo de un brochure institucional, en el cual se presente mejor a la organización y a su tecnología de calidad enfocada en el corte de acero. Este brochure será repartido durante la activación BTL y también será entregado en lugares estratégicos según la nueva base de d datos.
		BTL: Estructuras de acero que representen sombras de personas realizando diferentes actividades, tendrán un bolsillo donde estarán colocados los brochures, serán posicionados en Universidades, afuera de centros comerciales.
		Facebook: se manejará una página de Facebook, exclusiva para el servicio de corte en acero, en la cual se explique los servicios y se compartan fotos. Se realizará un concurso mensual de diseño, la foto que tenga más likes ganará y se le obsequiará su diseño hecho en acero.

PÁGINA WEB



PÁGINA DE FACEBOOK:



Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Recordación	Fernández Moreno Cia. Ltda, tecnología de calidad te espera.	<p>Automotrices: regalo corporativo con logo de la empresa y con un flyer que tenga el mensaje: En Fernández Moreno Cia. Ltda, Tecnología de Calidad te espera.</p> <p>Corte en Acero: página de Facebook, uso continuo de la página.</p>



Campaña 2: TECNOLOGÍA DE CALIDAD – EN CONJUNTO

Problema identificado: Fernández Moreno cuenta sólo con dos proveedores, uno para cada

Sin embargo no mantiene una relación muy cercana con los mismos.		
Objetivo Específico: Fortalecer las relación con los proveedores de Fernández Moreno Cia. Ltda, para asegurar y garantizar procesos comerciales que beneficien a ambas partes.		
Estrategia: Compartir con los proveedores la identidad y cultura organizacional de Fernández Moreno e involucrarlos más en procesos de desarrollo organizacional, que tengan beneficios para ambas partes.		
Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Expectativa	Tecnología de calidad – en conjunto.	Flyer: Se entregará un flyer en el cual se encuentre el logo de la empresa y el mensaje. A demás se entregará una invitación para un desayuno corporativo.



Diego Villalón de Ocampo y Gobi. Pineda Lasso (15 de agosto) Persepolis Home Net (Lula 8 Sector Intercom. Alador de Casapari
 Teléfono: 3942 399 0001 / Fax: 399 2 294 0007 / Correo: fernandez.moreno@comcast.net

Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Informativa	Información Valiosa – En Conjunto.	Durante el desayuno se presentará el brochure corporativo y el video institucional, de Fernandez Moreno Cia. Ltda. Se informará también sobre los

		<p>formularios que se utilizarán y cómo beneficiará a ambas partes. A demás permitirá conocerse mejor y compartir intereses.</p>
		<p>Cada vez que se envíe un pedido se adjuntará un formulario en el cual se pregunte al proveedor: sugerencia de precios, críticas sobre productos o servicios, tendencias de moda, estadísticas y estudios de mercado, ideas para publicidad y venta, asesoría técnica. De igual manera, Fernández Moreno Cia. Ltda, podrá llenar también este formulario para ser entregado a los proveedores en base a su experiencia con el producto y en base a comentarios de sus clientes. A demás se utilizará un grupo en YAMMER, para poder realizar un intercambio de conocimientos y tendencias.</p>

Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Recordación	Tecnología de Calidad, por un desarrollo en conjunto.	Regalo Corporativo con el logo de Fernández Moreno y acompañado de un flyer con la frase: Tecnología de Calidad, por un desarrollo en conjunto.

Campaña 3: TECNOLOGÍA DE CALIDAD – PARA LA COMUNIDAD

Problema identificado: La forma en que Fernández Moreno trabaja con sus recursos y los re-usa,

<p>sin embargo no se lo ha comunicado ni a su público interno, ni al externo. A demás no tiene una relación directa con la comunidad como organización.</p>		
<p>Objetivo Específico: Posicionar a Fernández Moreno Cia. Ltda como una organización que practica Responsabilidad Social Empresarial, entre sus principales públicos externos e internos.</p>		
<p>Estrategia: Comunicar de manera dinámica lo que la empresa realiza en torno a Responsabilidad Social Empresarial y expandir esta práctica, generando un beneficio mutuo entre la organización y la comunidad.</p>		
Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Expectativa	Tecnología de Calidad para la comunidad.	Dentro de la organización se pegarán stickers con mensajes: Tecnología de Calidad para la comunidad - demás para el público externo se colocará el mismo mensaje en medios digitales de la empresa.

STICKER



Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Informativa	Tecnología de Calidad	Dentro de la página web, se incluirá una sección

	para la comunidad.	de RSE, en la cual se explicará como funciona la empresa y como beneficia a la comunidad. Aquí se incluirá información sobre la responsabilidad dentro de la calidad del producto, la responsabilidad hacia sus colaboradores, la responsabilidad hacia el ambiente, y la responsabilidad hacia la comunidad.
		Se realizará un evento, organizado por la empresa, para beneficiar a Aldeas SOS, este será un evento deportivo en el cual podrán participar familias en un momento dinámico, divertido y sano. Este evento se lo realizará una vez al año. Los colaboradores de Fernández Moreno participarán también en este evento, en la organización y ayuda logística. La recaudación que realice gracias al evento se entregará a Aldeas SOS para financiar uno de sus proyectos, y así poder convertirse en Empresa SOS.

Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Recordación	Fernández Moreno Tecnología de Calidad – Para la Comunidad	Público interno: se entregará una carta, con el mensaje: Gracias por ser parte de una Empresa SOS y una pulsera: Yo soy Fernández Moreno –

		<p>Tecnología de Calidad para la Comunidad.</p> <p>Público externo: al finalizar el evento se entregará una pulsera con el mensaje: Fernández Moreno Tecnología de Calidad para la Comunidad – Empresa SOS.</p>
--	--	---

CARTA:



Campaña 4: TECNOLOGÍA DE CALIDAD – PARA TODOS

Problema identificado: Fernández Moreno nunca ha realizado ningún acercamiento hacia los n... comunicación, por lo que no ha tenido difusión de su empresa ni de los servicios que ofrece.

Objetivo Específico: Lograr la difusión de por lo menos 3 medios por cada etapa, que ayuden a posicionar a la empresa en base a sus diferentes cualidades y al trabajo que realizan.

Estrategia: Realizar un plan de Relaciones Públicas para promover a Fernández Moreno Cia. Ltda y a las actividades que se han realizado en las campañas previas.		
Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Expectativa	Tecnología de Calidad – Para Todos	Se enviará a los medios de comunicación de interés (Base de datos adjunta) una carpeta + un CD con el video institucional. Dentro de la carpeta también estará un flyer con el siguiente mensaje: Gracias por comunicar a nuestra comunidad, pronto tendremos nuevos mensajes para ti. Tecnología de Calidad para Todos.

FLYER:

Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Informativa	Tecnología de Calidad – Para Todos	Formación de vocero: Primer se realizará un entrenamiento para formar a la persona que será el

		<p>vocero de Fernández Moreno Cia. Ltda. En este caso como es una empresa pequeña, sugiero que el vocero sea Carlos Fernández. Para la formación, se realizarán dos talleres, en los cuales se aprenderán y desarrollarán habilidades como: técnicas y habilidades de comunicación, el proceso de comunicación y sus barreras, comunicación de la empresa, ¿qué decimos y cómo lo decimos?, el lenguaje no verbal, el vocero frente a los medios, estrategias y recomendaciones.</p>
		<p>Plan de Relaciones Públicas y Base de datos (Anexo 1)</p>
		<p>Clipping: constantemente se realizará clipping para recolectar la información de la empresa que se ha publicado en medios y poder analizarla.</p>

Fase	Mensaje	Táctica/Herramienta
Recordación	Tecnología de calidad para todos.	Pulseras: Fernández Moreno – Tecnología de Calidad para todos.

Pulseras:



Cronograma

CAMPAÑA	MES	DURACIÓN																																										
1 - CLIENTES	SEPTIEMBRE <table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr style="background-color: #92d050;"><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #4682b4;"></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #4682b4;"></td><td style="background-color: #4682b4;"></td><td style="background-color: #4682b4;"></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																											Expectativa (1 semana)
Evento (1 día) BTL (3 días) otras tácticas continuas (3 días)																																												
Recordación (1 día)																																												
2 - PROVEEDORES	OCTUBRE <table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #92d050;"></td><td></td><td></td></tr> </table>																						Expectativa (1 día)																					
Informativa Desayuno (1 día) Formularios (Permanente)																																												
Recordación (1 día)																																												

	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																																											
3 - RSE	NOVIEMBRE	Expectativa (3 días)																																																																																										
		Evento (1 día) (Permanente)																																																																																										
		Recordación (1 día)																																																																																										
	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																																											
4- MEDIOS DE COMUNICACIÓN	4 MESES (VER PLAN DE MEDIOS)	Expectativa (4 día)																																																																																										
		Informativa (4 MESES)																																																																																										
		Recordación (1 día)																																																																																										

Presupuesto

FASE	ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
------	------	----------	----------------	-------------

CAMPAÑA 1: CLIENTES

EXPECTATIVA	Flyers	20	0,50	10,00
INFORMATIVA	Invitaciones	25	1,50	37,50
	Coctel	1	100	100,00
	Brochure	100	2,00	200,00
	Video y Página Web	1	370,00	370,00
	Formularios	10	0,05	0,50
	BTL	2	50	100
RECORDACIÓN	Regalo Corporativo	10	5	50

TOTAL: 868,00**CAMPAÑA 2: PROVEEDORES**

EXPECTATIVA	Flyer	2	0,50	1,00
	Invitación	2	1,50	3,00
INFORMATIVA	Desayuno	1	60,00	60,00
	Brochures	4	2,00	8,00
	Formularios	10	0,05	0,50
RECORDACIÓN	Regalo Corporativo	2	5	10
	Flyer	2	0,50	1,00

TOTAL: 83,50**CAMPAÑA 3: RSE**

EXPECTATIVA	Stikers	1 paquete	5	5
INFORMATIVA	Evento	1	400	400
RECORDACIÓN	Cartas	13	2	26
	Pulceras	100	0,10	10

TOTAL: 441				
CAMPAÑA 4: MEDIOS DE COMUNICACIÓN				
EXPECTATIVA	Carpetas + Flyer	21	2,50	52,50
	CD	21	1	21
INFORMATIVA	Formación de Vocero	1	100	200
	Boletines de Prensa	110	0,50	55,98
RECORDACIÓN	Pulceras	21	0,10	2,10
TOTAL: 331,58				
PRESUPUESTO TOTAL: 1 724,08				

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para el desarrollo de la Campaña Global de Fernández Moreno, fue fundamental realizar una investigación profunda, para así poder alinear las estrategias y tácticas a las necesidades de la organización. También fue fundamental utilizar tácticas que sean participativas, para que los colaboradores se involucren en el proceso de desarrollo y que se generen cambios reales.

Como recomendaciones es importante fijarse siempre en los detalles de la organización, en los productos, en los servicios que ofrece para que las campañas que se realizan estén alineadas con lo mismo y para que así los colaboradores y el director de la empresa se pueda identificar más con las campañas. Por otro lado, es muy importante mantener una comunicación constante con la empresa, para poder asegurar que el proceso está en buen camino y también para poder realizar cambios en el mismo en caso de necesitarlo. Por eso las evaluaciones son fundamentales.

REFERENCIAS

- Abreu, J. (2012). El concepto de SER y sus Debates. ¿Es posible un consenso? In P. Lattuda, & H. Bustamante, *Responsabilidad Social Empresarial* (pp. 19-23). Medellín: Ediciones Unaula.
- Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2005). *Comunicaicón Interna en la empresa*. Barcelo : Universitat de Catalunya.
- Brandolini, A., & Frigoli, G. (2009). *Concepto claves de la comunicación interna*. . La crujía.
- Campomanes, E. (2014). Identificando el trabajo bien hecho. *Capital Humano* , 26 (279), 14-15.
- Casado, F. (2006). La RSE ante el espejo. 37-144.
- Cassidy, B. (1999). *European Lobbying Guide*. London: Thorngood Limited.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas: Teoría e historia*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Corral, M. (2007). *El candidato perfecto. El poder de la imagn en campañas electorales*. . Quito: Paradiso Editores.
- Costa, J. (n.d.). La cultura de la comunicación. *Imagen corporativa en el siglo XXI* , 141-189.
- Costa, J. *El verdadero valor de la Comunicación*. Grupo Editorial Design.
- Erhardthrel. *El lenguaje del cuerpo ¿Qué es el lenguaje corporal?*
- De la Cuesta, M. (2004). *El porqué de la responsabilidad social corporativa*. Recuperado 2014 de febrero de 18 de Boletín Económico de ICE.

- Management Study. (2013). *Berlo's Model of Communication*. Recuperado 12 de marzo de 2014 de MSG: <http://managementstudyguide.com/berlo-model-of-communication.htm>
- Formigoni, H., Galego, I., & Pompa, M. (2013). Prácticas de responsabilidad social corporativa en empresas brasileñas. *Revista de Administracao de Empresas* , 54 (1), 13-15.
- Ibáñez, S. (2014). 5 maneras de utilizar la RSE para lograr el compromiso. *Capital Humano* ,27 (283), 20.
- L'Ftang, J. (1994). Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some issues arising. *Journal of Business and Ethics* , 13 (2), 111-123.
- ICONTEC. (2014). *Acreditaciones para Certificaciones de Sistemas de Gestión*. Recuperado 18 de febrero de 2014 de ICONTEC Internacional: <http://www.icontec.org/index.php/es/nuestra-compania/nuestra-compania/beneficios-de-nuestros-productos>
- Milano, P., & Trevisan, M. (2011). *Comunicacao Organizacional e Crises: questionando políticas e revendo perspectivas*. Chasqui.
- Miller, C. (1998). *Practica Techniques for Effective lobbying*. London: Thorogood Limited.
- Moser, M. (1986). A Framework for Analyzing Corporate Social Responsibility. *Journal of Business and Ethics* , 5 (1), 69-72.
- Naranja Marketing & Soluciones. (n.d.). *La Importancia de la imagen corporativa como principio de gestión empresarial*. Recuperado febrero de 17 de 2014 de Naranja Marketing & Soluciones: <http://www.naranjamarketing.com/temas/Importancia%20de%20la%20identidad%20Corporativa.pdf>
- Nieto, M., & Fernández, R. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management*. Retrieved 18 de febrero de 2014 from Primer Trimestre: [http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/63_\(2004\).pdf](http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/63_(2004).pdf)

- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid: Dykinson.
- Paredess, M. (2009). El lobbying como herramienta de los nuevos grupos de presión en México. *Revista Universitaria de Treballs Académics* (2).
- Patterson, M. (2013). *Más que palabras. El Poder de la Comunicación no verbal*. Barcelona:Universitat Oberta Catalunya.
- Parra, G. (1999). *El arte de la Comunicación*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Pérez, H. (2012). *Unidad 4: La Comunicación No Verbal*. Recuperado el 6 de octubre de 2013 De Comunicación y atención al cliente: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175743.pdf>
- Pérez, M. (2002). *Los Procesos de Comunicación*. Barcelona: UOC Papers.
- Ritter, M. (2008). *La Comunicación Interna. Cultura Organizacional*. La crujiá.
- Rumschisky, R., & Carlavilla, J. (2008). *El Director de Comunicación Ideal*. Recuperado el 08 de octubre de 2013 de Comunicación Empresarial: http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional_El-director-de-comunicacion-ideal.pdf
- Saló, N. *La Comunicación Interna, Instrumento fundamental de función directiva*. Barcelona:Management Review.
- Sánchez, M. (2010). Cultura y Comunicación Organizacional. *Revista Mexicana de Comunicación* , 34-36.
- Thomson, S., & John, S. (2007). *Public Affairs in Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Xifra, J. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Pearson Educación.