

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Plan de Comunicación Global de AMBEV - Ecuador**

**Proyecto de Investigación**

**Carlos Chang Dávila**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

Trabajo de titulación presentado como requisito

para la obtención del título de

Licenciado en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 26 de marzo de 2017

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Plan de Comunicación Global para AMBEV – Ecuador**

**Carlos Fernando Chang Dávila**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, MA.

Firma del profesor

---

Quito, 26 de marzo de 2017

## DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma del estudiante:

---

Nombres y apellidos:

Carlos Fernando Chang Dávila

Código:

00111927

Cédula de Identidad:

1715657332

Lugar y fecha:

Quito, marzo de 2017

## RESUMEN

El presente documento, contribuye al lector a un entendimiento de la Comunicación, identidad, comunicación organizacional, imagen, reputación de la empresa, comunicación interna, auditoría de comunicación y comunicación global. Permitirá al lector comprender las herramientas necesarias para generar una correcta comunicación tanto interna como externa, permitiendo a las organizaciones llegar con su mensaje de forma correcta a sus diferentes públicos objetivos. Los Principios y valores corporativos de las organizaciones no deben quedar como letra muerta, estos deben ser asumidos como propios por los miembros de la organización, las metas y objetivos trazados, cumplidos a cabalidad, pero para que esto genere en niveles de calidad, eficacia en todos los procesos de entrega de servicios o productos, la información deberá ser correctamente entregada. En este paso es donde se realiza una Auditoría de comunicación para verificar de acuerdo a análisis cuantitativos si los mecanismos y las herramientas cumplen su función, de no ser éste el caso, se deberán tomar los correctivos necesarios. La comunicación de las organizaciones abarca públicos objetivos internos como externos, como se mencionó anteriormente, los públicos internos son los que se encuentra involucrados directamente en los procesos internos de generación de valor, pero esta comunicación también debe ser externa, para satisfacer a los públicos externos, quienes serán también los que incrementen o perjudiquen la reputación de una empresa, y ese es el trabajo constante que debe realizar la organización a fin de evitar inconvenientes que puedan traer en detrimento sus ingresos y como consecuencia la caída en su rentabilidad.

**Palabras claves:** Comunicación global, organizaciones, público, empresa, rentabilidad.

## ABSTRACT

This document contributes the reader to an understanding of Communication, Organizational Communication, Identity, Image, Company Reputation, Internal Communication, Communication Audit and Global Communication. It will allow the reader to understand the tools necessary to generate a correct internal and external communication, allowing organizations to arrive with their message in a correct way to their different target audiences. The principles and corporate values of organizations should not be left as a dead letter, these should be assumed as proper by the members of the organization, the goals and objectives drawn, fully complied with, but for this to generate in levels of quality, effectiveness in All processes of delivery of services or products, the information must be correctly delivered. In this step is where a Communication Audit is performed to verify according to quantitative analysis if the mechanisms and tools fulfill their function, if that is the case, the necessary corrective action should be taken. The communication of organizations encompasses public internal and external objectives, as mentioned above, internal audiences are those that are directly involved in internal processes of value generation, but this communication must also be external, to satisfy external audiences, Who will also be those that increase or damage the reputation of a company, and that is the constant work that must be done by the organization in order to avoid inconveniences that can bring to the detriment of its income and as a consequence the fall in profitability.

**Key Words:** Global communication, organizations, public, business, profitability.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	4
ABSTRACT.....	5
TABLA DE CONTENIDO.....	6
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
INTRODUCCIÓN .....	14
MARCO TEÓRICO.....	17
COMUNICACIÓN .....	17
COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL .....	17
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL .....	17
COMUNICACIÓN GRUPAL.....	17
COMUNICACIÓN DE MASAS .....	18
<i>Emisor</i> .....	18
<i>Receptor</i> .....	18
<i>Mensaje</i> .....	18
<i>Código</i> .....	18
<i>Canal</i> .....	18
<i>Contexto</i> .....	18
<i>Ruidos</i> .....	18
<i>Filtros</i> .....	19
<i>Retroalimentación</i> .....	19
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	20

<i>Comunicación interna</i> .....	20
<i>Comunicación externa</i> .....	20
<i>Propaganda</i> .....	20
<i>Relaciones públicas</i> .....	21
<i>Formal</i> .....	23
<i>Informal</i> .....	23
LA IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN.....	24
<i>Identidad</i> .....	24
<i>Imagen</i> .....	27
<i>Reputación</i> .....	30
LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	33
COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.....	41
LA COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL.....	50
<i>Comunicación Comercial</i> .....	50
<i>Comunicación institucional</i> .....	59
<b>PRE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA ABINBEV AMBEV</b>	
<b>ECUADOR</b> .....	65
<b>ANTECEDENTES HISTÓRICOS</b> .....	65
<b>MISIÓN</b> .....	65
<b>VISIÓN</b> .....	65
<b>VALORES CORPORATIVOS</b> .....	65
<b>FILOSOFÍA CORPORATIVA</b> .....	66
<b>SISTEMA NORMATIVO DE LA EMPRESA</b> .....	66
<b>LAS RELACIONES / LA GENTE Y EL AMBIENTE DE TRABAJO</b> .....	68
<b>CLIENTES, PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES, COMPETIDORES Y ACCIONISTAS</b> .....	71

ORGANISMOS GUBERNAMENTALES Y ORGANIZACIONES POLÍTICAS, SOCIEDAD Y COMUNIDAD .....	75
CUESTIONES CONTABLES Y FINANCIERAS .....	77
AUDITORÍA INTERNA DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA AMBEV ECUADOR .....	83
<i>Identificación del problema</i> .....	83
<i>Objetivos</i> .....	83
<i>Objetivos Específicos. Entre los objetivos específicos están:</i> .....	83
<i>Técnicas de Auditoría</i> .....	83
<i>Tipo de investigación</i> .....	83
<i>Técnicas de recolección de información</i> .....	83
PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	85
<i>Misión</i> .....	85
<i>Visión</i> .....	85
<i>Valores corporativos</i> .....	85
<i>Objetivos comunicacionales</i> .....	86
<i>Proveedores</i> .....	92
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	93
DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS COMUNICACIONALES .....	93
<i>Objetivos Comunicacionales</i> .....	93
TABULACIÓN DE RESULTADOS .....	94
CRONOGRAMAS .....	130
CONCLUSIONES .....	134
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	135



ANEXO A: ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA AMBEV

ECUADOR .....137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mapa de Públicos de AbmBev y sus características.....	81
Tabla 2. Estrategias y tácticas de comunicación stakeholders.....	82
Tabla 3. Distribución de encuesta a los empleados de Ambev.....	85
Tabla 4. Estrategias comunicacionales .....	87
Tabla 5. Planificación Operativa de las estrategias .....	88
Tabla 6. Presupuesto por campaña.....	89
Tabla 7. Evaluación e indicadores de mediación.....	90
Tabla 8. Cuadro de resumen .....	91
Tabla 9. Mapa de Públicos de Ambev Ecuador .....	92
Tabla 10. Tabulación de datos Pregunta 1/encuesta .....	94
Tabla 11. Tabulación de datos Pregunta 2/encuesta .....	95
Tabla 12. Tabulación de datos Pregunta 3/encuesta .....	96
Tabla 13. Tabulación de datos Pregunta 4 /encuesta .....	97
Tabla 14. Tabulación de datos Pregunta 5/encuesta .....	98
Tabla 15. Tabulación de datos Pregunta 6/encuesta .....	99
Tabla 16. Tabulación de datos Pregunta 7/encuesta .....	100
Tabla 17. Tabulación de datos Pregunta 8/encuesta - correo.....	101
Tabla 18. Tabulación de datos continuación Pregunta 8/encuesta - memos.....	101
Tabla 19. Tabulación de datos continuación Pregunta 8 /encuesta - intranet.....	102
Tabla 20. Tabulación de datos Pregunta 8/encuesta - reuniones .....	103
Tabla 21. Tabulación de datos Pregunta 8/encuesta- vía telefónica .....	104
Tabla 22. Tabulación de datos Pregunta 9/encuesta .....	105
Tabla 23. Tabulación de datos Pregunta 10/encuesta .....	106
Tabla 24. Tabulación de datos Pregunta 11/encuesta .....	107

Tabla 25. Tabulación de datos Pregunta 12/encuesta .....	108
Tabla 26. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta- suficientes herramientas .....	109
Tabla 27. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta- herramientas adecuadas.....	109
Tabla 28. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta– trabajo de comunicación.....	110
Tabla 29. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta – novedades del trabajo .....	111
Tabla 30. Tabulación de datos Pregunta 14/encuesta .....	112
Tabla 31. Tabulación de datos Pregunta 15/encuesta .....	113
Tabla 32. Tabulación de datos Pregunta 16/encuesta .....	114
Tabla 33. Tabulación de datos Pregunta 17/encuesta .....	115
Tabla 34. Campaña con medios de comunicación.....	116
Tabla 35. Base de Medios.....	119
Tabla 36. Campaña con la comunidad.....	120
Tabla 37. Campaña con Proveedores.....	123
Tabla 38. Campaña con consumidores .....	126
Tabla 39. Cronograma Medios de Comunicación .....	130
Tabla 40. Cronograma Comunidad.....	130
Tabla 41. Cronograma Proveedores.....	131
Tabla 42. Cronograma Consumidores .....	132
Tabla 43. Presupuesto de medios de comunicación, comunidades, proveedores y consumidores .....	133

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Identidad Visual .....	80
Ilustración 2. Tabulación de datos Pregunta 1/encuesta .....	94
Ilustración 3. Tabulación de datos Pregunta 2/encuesta .....	95
Ilustración 4. Tabulación de datos Pregunta 3/encuesta .....	96
Ilustración 5. Tabulación de datos Pregunta 4 /encuesta .....	97
Ilustración 6. Tabulación de datos Pregunta 5/encuesta .....	98
Ilustración 7. Tabulación de datos Pregunta 6/encuesta .....	99
Ilustración 8. Tabulación de datos Pregunta 7/encuesta .....	100
Ilustración 9. Tabulación de datos Pregunta 8/encuesta - correo.....	101
Ilustración 10. Tabulación de datos continuación Pregunta 8/encuesta - memos.....	102
Ilustración 11. Tabulación de datos Pregunta 8 /encuesta – intranet.....	102
Ilustración 12. Tabulación de datos Pregunta 8/encuesta – reuniones.....	103
Ilustración 13. Tabulación de datos Pregunta 8/encuesta – vía telefónica .....	104
Ilustración 14. Tabulación de datos Pregunta 9/encuesta .....	105
Ilustración 15. Tabulación de datos Pregunta 10/encuesta .....	106
Ilustración 16. Tabulación de datos Pregunta 11/encuesta .....	107
Ilustración 17. Tabulación de datos Pregunta 12/encuesta .....	108
Ilustración 18. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta .....	109
Ilustración 19. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta - herramientas adecuadas.....	110
Ilustración 20 Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta .....	110
Ilustración 21. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta – trabajo de comunicación.....	110
Ilustración 22. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta – novedades del trabajo .....	111
Ilustración 23. Tabulación de datos Pregunta 14/encuesta .....	112
Ilustración 24. Tabulación de datos Pregunta 15/encuesta .....	113

Ilustración 25. Tabulación de datos Pregunta 16/encuesta .....	114
Ilustración 26. Tabulación de datos Pregunta 17/encuesta .....	115
Ilustración 27. Invitación a la fábrica Ambev.....	117
Ilustración 28. Capacitación a medios de comunicación.....	117
Ilustración 29. Portada de manual informativo.....	118
Ilustración 30. Invitación al programa de Trainee Ambev .....	121
Ilustración 31. Flyer de los requisitos del programa Ambev .....	121
Ilustración 32. Campaña T.V. para participar en el concurso TraineeAMBEV .....	122
Ilustración 33. Evento de premiación Trainee Ambev .....	122
Ilustración 24. Bono de eficiencia en las entregas de productos .....	124
Ilustración 25. Comunicación por página web .....	124
Ilustración 26. Flyer para recordar cumplimientos .....	125
Ilustración 34. Campaña en el diario El Comercio .....	127
Ilustración 35. Campaña en el diario Universo.....	128
Ilustración 36. Valla publicitaria de concientización.....	128
Ilustración 37. Hoja volante de responsabilidad .....	129
Ilustración 38. Campaña publicitaria en parte trasera de un bus .....	129

## INTRODUCCIÓN

Comunicación, es la actividad que nos permite intercambiar información entre dos o más participantes, con la finalidad de poder transmitir o recibir significados por medio de un sistema compartido de signos y normas semánticas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y, finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

La comunicación se ve complementada con la Identidad Corporativa de la organización, considerando que Identidad no es otra cosa el conjunto de atributos y valores que toda empresa o cualquier individuo, posee: su personalidad, su razón de ser, su espíritu o alma. La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, la hará identificarse de las demás, y colocarse en mayor o menor escala. La propia empresa se dará a conocer a través de sus propias normas y comportamientos, la cultura de la empresa, valores, principios, etc.

Estos resultados ya sean positivos o negativos son los que marcarán la reputación que tiene la empresa para con sus diferentes públicos objetivos, es decir que la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés, llámense stakeholders, tanto internos como externos. Se da como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. Cuando se habla de los stakeholders internos, la comunicación interna es la que va dirigida a ellos, es decir, al trabajador. Tiene su origen como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Pensar que la comunicación interna es algo exclusivo de las grandes empresas es un error, todas deben manejar información y comunicación de forma interna, por lo tanto, es

importante desarrollar una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio, deben saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Para poder retener a ese talento humano, potenciar el sentido de pertenencia a la empresa, mejorar la productividad, verificar que las herramientas de comunicación son las adecuadas y lo más importante que el mensaje o la información este llegando a las personas indicadas, se debe efectuar un proceso de auditoría de comunicación que implica que los diversos actores que intervienen en el sistema organizacional participen en el proceso documentando las evidencias, e informando a los auditores sobre sus procesos para asegurar un dictamen lo más apegado a la realidad de cada institución.

Evaluar la comunicación en las organizaciones es una práctica fundamental que toda empresa o institución debe considerar para la eficacia de su plan estratégico de desarrollo. Asimismo, la auditoría de comunicación se cimenta en los diversos aportes de la ciencia de la comunicación, la sociología, psicología, teoría de las organizaciones, auditoría administrativa además de la metodología cuantitativa y cualitativa, entre otras.

Los resultados obtenidos permitirán a las organizaciones tomar las mejores decisiones para corregir o mejorar sus procedimientos, una auditoría de comunicación es el paso previo a la realización de un Plan de comunicación de una organización. Dentro de los procesos de comunicación se mencionó a los stakeholders externos, siendo los clientes parte de este

grupo, por lo tanto la comunicación hacia ese grupo de decisión debe ser correctamente estructurada.

La comunicación comercial tiene como finalidad culminar con éxito una venta y fidelizarla, lo que, inevitablemente, exige un intercambio de ideas para conocer las necesidades de un cliente, para poder responder a sus objeciones en caso de que las tenga y, sobre todo, para saber que el cliente no solo ha escuchado el mensaje, sino que lo ha captado perfectamente. De hecho, solo se podrá llevar a buen término el objetivo trazado si el cliente ha recibido bien el mensaje, lo ha comprendido y lo ha aceptado, lo que sin duda se manifiesta en el interés por parte del receptor o cliente.

Por lo tanto en concordancia con un manejo de comunicación comercial, se debe incluir la comunicación institucional que está relacionada directamente con el marketing, la publicidad y las relaciones públicas, pero tiene un mayor campo de acción, porque busca comunicar la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan.

La comunicación institucional busca relacionarse con los miembros de la sociedad en la que está presente, tanto individuos como instituciones, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos. Esta comunicación no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa.

Existe un tipo de comunicación institucional formal que es la que realizan quienes han sido oficialmente designados para ello. Hay otro tipo de comunicación que es informal: la que transmiten quienes forman la institución con su modo de actuar y proceder, ya que aunque no estén investidos de autoridad son percibidos como parte representativa de la organización. Todo acto realizado por la institución tiene, por tanto, una repercusión social que muchas veces es interpretada por la sociedad como comunicación institucional. La comunicación institucional tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean externos o internos.



# MARCO TEÓRICO

## COMUNICACIÓN

Para Pascual(2010):“La definición de comunicación se describe de acuerdo a varios rasgos definitorios y varían de acuerdo a su amplitud, intencionalidad, el peso relativo que concede al emisor y al receptor, y a la importancia que confiere a la conducta simbólica”. (págs. 39-44). Por ejemplo, de acuerdo al grado de abstracción podríamos decir “La comunicación es el proceso por el cual comprendemos a los demás y, en consecuencia, nos esforzamos por ser comprendidos”. La teoría general de la comunicación humana, contiene 4 niveles o contextos:

### **Comunicación intrapersonal**

Se refiere al nivel de comunicación que entablan las personas consigo mismo, es decir se produce una reflexión interna donde las personas son conscientes de sus emociones, ideas, acciones, etc., buscando de esta manera lograr una estabilidad interior. Varios factores intervienen dentro de este tipo de comunicación, se puede destacar el autoestima y auto concepto; si los dos tiene niveles altos la comunicación intrapersonal siempre será positiva.

### **Comunicación interpersonal**

Se refiere al tipo de comunicación que se realiza entre al menos dos personas, normalmente cara a cara, y los mensajes que se utilizan durante este proceso pueden ser personales o generales en su contenido, durante este tipo de comunicación se produce un intercambio de información, idea, actitudes y emociones.

### **Comunicación grupal**

Se da con la interacción de personas en pequeños grupos, es tipo de comunicación se da en entornos donde se deben tomar decisiones importantes y trascendentales.

## Comunicación de masas

Este nivel se refiere al tipo de comunicación pública y a la comunicación que se realiza a través de la comunicación de medios. Según Hofstadt(2005) los elementos que intervienen en la comunicación son los siguientes:

**Emisor.** Es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de este acto de comunicación.

**Receptor.** Es quien recibe el mensaje, es decir a quien va destinado el mensaje. Para que exista comunicación no necesariamente debe de estar presente el receptor, ni tampoco se debe de producir un intercambio de papeles, aunque esto es normalmente lo habitual.

**Mensaje.** Está conformado por un conjunto de ideas o informaciones que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc., cuyo significado interpretará el receptor en función de una serie de factores, relacionados con sus propias experiencias.

**Código.** Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, normas, etc., que sirven para transmitir la información o las ideas que constituyen el mensaje. Este código debe ser compartido tanto por el emisor y el receptor para producir una comunicación efectiva.

**Canal.** No es más que el medio a través del cual se emite el mensaje del emisor al receptor; estos pueden ser: canales oral-auditivo, gráfico-visual.

**Contexto.** Determinará en gran parte la imagen e interpretación que se dará al mensaje, influyendo en la comprensión correcta del mismo; es decir la situación concreta en la que se desarrolla la comunicación.

**Ruidos.** Son aquellas alteraciones que ocurren durante el proceso de transmisión de un mensaje, es importante durante el proceso de comunicación tratar de evitarlos o buscar la manera de minimizar su efecto.

**Filtros.** Normalmente se dan por situaciones o experiencias personales, prejuicios, expectativas, tanto del emisor como del receptor. Es importante generar ciertos controles para evitar que el mensaje transmitido sea distorsionado o interpretado de forma errónea.

**Retroalimentación.** Se da con la interpretación del mensaje transmitido por parte del emisor al receptor (págs. 9-17).

**Proceso de comunicación.** Para que exista un proceso de comunicación, con un mensaje concreto a través de los medios adecuados, es importante que los objetivos sean definidos con claridad; pues de lo contrario se generaría información ambigua. De darse esto se cometería el error de dejar el camino libre a interpretaciones, lo cual distorsionaría completamente la información que se ha querido transmitir. Durante este proceso los filtros, la utilización de un canal concreto y adecuado, facilitarían la comunicación, durante este proceso existen dos tipos de errores que se pueden cometer; el sesgo o error de conocimiento y error de transmisión.

**Sesgo.** Es la creencia que tiene el receptor de que el emisor posee un conocimiento acerca de una realidad que no es verídica, es decir, faltas en la información del emisor o, que no está lo suficientemente actualizada. Para evitar esto se debe realizar estudios previos y la preparación adecuada de la información, ya que esto supone conocimientos técnicos necesarios para el desempeño adecuado de determinada actividad profesional.

**Error de transmisión.** Su concepto nos dice que este se da por la creencia del receptor de que la información transmitida por el emisor es inexacta, dudosa, este sesgo de transmisión contribuye a que el emisor sea catalogado de forma negativa, pierda su credibilidad tanto del punto de vista personal como profesional. Este tipo de error se relaciona directamente con la impresión descrita en la etapa final del proceso de comunicación, es decir si la impresión que se genera en los otros es positiva no se produce el error, pero si ésta es negativa se produce el error.

## Comunicación organizacional

Andrade(2005) indica:

La comunicación organizacional concebida como un proceso social abarca el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización, y entre esta organización y sus diferentes públicos externos. Considerada como una disciplina, estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones, y de estas con su entorno (págs. 15-43).

Un concepto enfocado en procesos, define a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades que sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los integrantes de la organización y sus diferentes públicos objetivos. Dentro de este enfoque se puede determinar dos categorías, de acuerdo al público al que se dirige la comunicación:

**Comunicación interna.** Son actividades que realiza una organización para mantener buenas relaciones entre sus miembros, a través de uso de diferentes medios de comunicación, con el afán de contribuir con su esfuerzo a la consecución y cumplimiento de los objetivos de la organización.

**Comunicación externa.** Son mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos objetivos, buscando mantener o mejorar su relación con ellos, de esta manera, proyecta una imagen favorable, promocionar sus productos o servicios, esto se conoce como relaciones públicas o publicidad.

Se especifican doctrinas que han contribuido al desarrollo de la comunicación organizacional:

**Propaganda.** Es la que da inicio a lo que hoy se conoce por comunicación institucional, propone un modelo informativo basado en el interés particular y en la búsqueda del control social a través de la información, con una idea muy pobre de la naturaleza

humana; este tipo de transmisión de información se encuentra invalidada para participar en el mercado de información, es operativa en lugares o situaciones donde no existen libertades.

**Relaciones públicas.** Surgen a finales del siglo XVIII, principios del XIX, y su crecimiento se da en el siglo XX. Se las determina como el conjunto de medios y técnicas utilizados por una organización para comunicarse con sus diferentes públicos, con la intención de incrementar su participación o mejorar su imagen. Es importante reconocer el rol fundamental de la comunicación en las organizaciones; por lo tanto se debe mencionar las funciones principales que cumplen las relaciones públicas en una organización:

- Crear y mantener la identidad y reputación de la organización.
- Identificar amenazas potenciales que puedan afectar la supervivencia de la organización.
- Aumentar la eficacia de la organización así como sus habilidades

Siempre está presente la búsqueda de crear una imagen favorable para la organización, aunque éstas no son actividades exclusivas de las relaciones públicas, especialmente la tercera, ya que ésta es fundamental dentro de todos los departamentos de la organización. Las relaciones públicas no utilizan a la comunicación como una herramienta de información, sino como un recurso con el cual se puede presentar a la organización de tal forma que el público despierte sentimientos de simpatía hacia ella.

La comunicación institucional a consecuencia de la consolidación del libre mercado, trajo consigo la formulación de nuevos planteamientos conceptuales de las relaciones públicas como son:

**Publicidad institucional.** Este concepto surge a partir de los años 50 y su idea principal fue la de acercar las instituciones a la sociedad, sus principales características son:

- Aprovechar las ventajas de los anuncios publicitarios.
- Transmitir al público una imagen integral de la organización.

- Generar comunicación unilateral, ya que el público actúa únicamente como receptor.

**Identidad e imagen corporativa.** Esta es el resultado interactivo entre lo que la empresa trata de transmitir físicamente y la mente de su público. Nace a comienzos del siglo XX debido a la necesidad de representar a una institución a través de signos visuales. La identidad institucional es el resultado de articular tres componentes:

- La misión de la entidad.
- La cultura institucional.
- La comunicación.

Dentro de la comunicación organizacional se abarcan todas las técnicas que forman parte del proceso de la comunicación de la institución, es decir las relaciones públicas, el marketing, publicidad, etc., forman parte del marco global de la comunicación organizacional. Entre las funciones más importantes que se pueden resaltar de la comunicación dentro de las organizaciones se tiene:

- Canalizar el plan de comunicación de la empresa.
- Gestionar con los mandos directivos acciones encaminadas a mejorar la imagen pública de la organización.
- Desarrollar y difundir las actividades de comunicación.
- Mantener una relación estrecha con los medios de comunicación.
- Transmitir de forma clara, concisa, rápida y transparente cualquier comunicación de la organización.

Para una organización el tener una política de comunicación le permite poder comunicar objetivos, proyectos, metas de la organización a sus empleados, haciéndolos parte del proceso y permitiéndoles adoptar como propios estos objetivos. Una correcta utilización de la comunicación organizacional ayuda a la evolución de la cultura de la empresa y la da a conocer a todos sus públicos objetivos.

Para Castro(2014) existen dos tipos de comunicación: la formal y la informal:

**Formal.** La establece la propia empresa, se estructura de acuerdo al tipo de organización y sus metas, esta es controlada y sujeta a reglas. Este tipo de comunicación tiene direccionalidad, lo cual indica la importancia de la misma y se ha clasificado de la siguiente manera:

***Comunicación descendente.*** Viene de la gerencia o dirección hacia el personal, está constituida por normas, procedimientos, reglamentos, etc., en muchas ocasiones no son utilizadas correctamente, generando malestar en los empleados.

***Comunicación ascendente.*** Contraria a la anterior esta se da desde el personal hacia la dirección o gerencia; este es importante pues permite que los mandos directivos tengan una visión del clima laboral existente.

***Comunicación horizontal.*** Se da entre el personal de igual jerarquía o pares. Es importante para la coordinación e integración de los departamentos de la empresa.

***Comunicación diagonal.*** Se realiza entre miembros de departamentos diferente que se cruzan no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta.

**Informal.** Dentro de la comunicación organizacional la informalidad está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía; se da debido a la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. Por una parte puede ser positiva, porque ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo. Por otro lado, puede ser negativa, porque los rumores, chismes, son distorsionadores de la productividad y no benefician a nadie, solo perjudican a las personas y a la organización en la que se trabaja (págs. 5-46).

## **La identidad, imagen y reputación**

### **Identidad**

Para Sanz González (2005)“El hombre es un ser paradójico que sin dejar de comportarse como un animal social y gregario lucha por reivindicar su singularidad como individuo” (págs. 53-75).La identidad es un proceso en el que un aspecto general de la materia cobra singularidad, también podría considerarse como el resultado de un fenómeno precepto-cognitivo que nos permite diferenciar las sensaciones o conjunto de sensaciones que percibimos y englobarlas en unidades de significado y sentido.

*Identidad de las organizaciones.* En una sociedad altamente competitiva en que la rentabilidad puede llegar a ser entendida como el único factor de supervivencia, existe un riesgo que también es propio de los sistemas enfocados a la estandarización: la uniformidad. Sin embargo, la identidad de la empresa no debe surgir por generación espontánea, sino de una firme voluntad de ser algo para alguien, al fin y al cabo la empresa, es un grupo de personas con una misión que trasciende los propios límites de la organización.

La identidad es la fuente de sentido de existencia de las empresas, dentro de la construcción de identidad se utilizan aspectos propios de la cultura, estrategias y medios que se utilizará para conseguir tales fines. La identidad ideal de una empresa surge de donde se imparten doctrinas de valores, relacionados estrechamente con sus declaraciones de principios donde se conoce la esencia de las empresas.

La identidad organizacional es el grado en que un individuo se define como miembro de la organización, asumiendo las necesidades de la organización como propias. Mediante su identificación organizacional el individuo adopta la identidad oficial de la organización y sus metas asociadas. La identidad organizacional se asocia comúnmente a una conducta cooperativa, donde todos apoyan las metas trazadas por la organización, esto favorece a la



reducción de la rotación en el trabajo, las relaciones instrumentales orientadas a la tarea (Carrera, Alloza, & Carreras, 2013).

Wertheimer (2009) describe: “La noción de gestión de la identidad corporativa obliga a una reflexión a profundidad” (págs. 21-65). Fundador de la Escuela de la Gestalt, en sus cinco leyes por las que se rige el fenómeno de la percepción:

- Ley de proximidad
- Ley de cierre
- Ley de continuidad
- Ley de participación
- Ley de similitud

Estas describen a la percepción en tanto que actividad humana de carácter:

- Discriminativo
- Comparativo
- Constructivo

Que provee de sentido a los estímulos provenientes del mundo exterior condicionando las conductas grupales e individuales. Desde el sistema perceptivo de la mente humana se proyecta tres características asociadas al fenómeno de la identidad:

- Capacidad segregativa
- Facultad constructiva y asociativa
- Estructura que otorga un estatus de permanencia y continuidad al sistema.

La identidad puede considerarse como el resultado de un proceso donde intervienen la percepción de los grupos, lo cual les permite diferenciar, analizar, construir y estructurar, ordenar y almacenar, de ésta manera se estructuran el conocimiento y el reconocimiento.

Para Apolo (2014) “El componente relevante y más importante de la identidad corporativa es la marca, independiente de que esta sea un elemento netamente gráfico, se convierte diferenciador entre las marcas que invaden el diario a vivir”.

¿Qué comprende la identidad institucional?

- Nombre
- Nombre comercial
- Historia
- Organización interna
- Filosofía
- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Cultura corporativa
- Objetivos
- Principios
- Servicios-productos
- Estrategias
- La comunicación

La identidad visual constituye un instrumento de guía de consulta y trabajo, en los aspectos que debe representar, identificar y recordar, entre los públicos internos, externos, consumidores, proveedores, competencia y otros.

¿Qué abarca el programa de diseño de identidad visual?

- Imagen visual
- Signo de imagen visual
- Papelería administrativa

- Papelería legal
- Señalética
- Uniformes
- Promocionales
- Aplicaciones visuales
- Aplicaciones digitales
- Redes sociales

Según Plan (2014):

Para entender un poco la diferencia entre identidad corporativa e imagen corporativa se debe señalar que la identidad corporativa busca incidir en el subconsciente del receptor, generando recuerdos y por consiguiente deseo de obtener la marca, la famosa fidelidad. La identidad corporativa es la mezcla de identidad verbal con identidad visual. En cambio la imagen corporativa de una empresa es cuando se refiere a la concepción psicológica que se tiene hacia una entidad en concreto, es decir la percepción sobre una empresa es buena, mala. Podría definirse como la actitud que muestra la empresa conforme a sus valores corporativos que pretende representar. La imagen corporativa es la combinación de actitud empresarial de los componentes de la entidad más identidad visual.

## **Imagen**

El concepto de imagen proviene del latín imago, que significa imitación, sombra, y es una figura retórica, es decir una proyección mental de los acontecimientos a los que nos enfrentamos y experimentamos, de modo que sitúa el significado en la realidad del mundo que percibimos. En otras palabras es la representación mental de una persona, objeto o acontecimiento, como consecuencia de las percepciones propias, que pueden haber sido modificadas por la experiencia (Matilla, 2009, págs. 21-65). Por su parte se cree que la

imagen de una institución está configurada por todos los atributos que una persona reconoce o imagina al enfrentarse a esta y son:

- Cognitivos, que se consideran de la perspectiva intelectual.
- Afectivos, que se supone la aceptación o rechazo.
- Adicional, en respuesta a lo que el sujeto considera pertinente en base a los atributos percibidos.

Es importante no confundir imagen con estereotipo, ya que todos los seres humanos acuñan estereotipos con lo cual se justifica su posición personal, evaluaciones simplificadas y radicales, opiniones sesgadas, que en ciertas ocasiones son la causa del origen de los prejuicios. La imagen corporativa, es el conjunto de atributos que una empresa quiere que sus públicos objetivos conozcan o asocien de ella, es decir mostrar su personalidad a sus públicos, la percepción deseada por la compañía. La imagen, sería entonces un reflejo de la organización vista desde la perspectiva de sus públicos, de tal forma que no existe una imagen única, sino tantas como públicos la estén percibiendo.

Dentro de la percepción de la imagen de una organización, existe una relación directa con los principios y conceptos de transparencia, confianza entre la organización y su público objetivo, es decir el correcto ajuste de lo que se está mostrando con los principios fundamentales y valores corporativos. Por lo tanto tener una imagen corporativa fuerte y positiva provee a las organizaciones de beneficios como:

- Posición competitiva sostenible en el largo plazo.
- Protección contra tiempos adversos.
- Capacidad de atraer a los mejores talentos.
- Incrementar efectivamente la utilización de herramientas de marketing.
- Tener una dirección estratégica.
- Disminuir costos

La imagen puede ser clasificada en cuatro tipologías:

**Por fases.** En esta tipología se determinan cuatro etapas del proceso de elaboración de la estrategia comunicativa:

- La imagen real, es la más objetiva y cercana a la realidad de la organización.
- La imagen percibida, la que refleja el diagnóstico de la auditoria de opiniones.
- La imagen deseada, es decir, la que se constituye en objetivo a alcanzar.
- La imagen posible, la que se persigue en base al posicionamiento del entorno concurrente.

**Por enfoque histórico.** Dentro de este enfoque la imagen es descompuesta de acuerdo a tres ejes:

- Eje tradicional, se apoya en el histórico de la organización.
- Eje carismático, se relaciona con identidad de la organización, en especial a su personalización, debido a la relación directa establecida con su fundador o presidente.
- Eje racional, los mensajes se relacionan directamente a través de ciencias sociales, buscando mejorar su eficacia por medio de la precisión y propiedad.

**Por enfoque temático.** En este enfoque la imagen se construye bajo un formato parecido a un rompecabezas, el cual está compuesto por cuatro elementos.

- La personalidad
- Los valores
- La identidad visual
- La reputación

**Por el capital corporativo.** Similar al enfoque anterior pero con la variante de que este, está compuesto por tres componentes:

- La identidad corporativa
- La reputación

- El elemento relacional, que son transparencia, sinceridad, etc.

## **Reputación**

Según Matilla (2009) “La reputación corporativa se basa en cómo es percibida la conducta de la organización, algunos elementos contribuyen a la construcción de esa reputación y pueden ser gestionados desde el empleo de diversas herramientas características de las relaciones públicas”. (págs. 21-65):

- Manejo de crisis
- Relación con los medios
- Patrocinios
- Relación con los inversionistas
- Relación con la comunidad
- Relación con los empleados
- Relaciones públicas

El concepto de reputación podría definirse de forma más amplia como un conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relacionan stakeholders, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento de la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. Se podría concluir que la reputación de una organización es un resultado, es un juicio emitido desde alguien en relación a algo, y que se establece de parámetros axiológicos. Es decir, algo tiene valor para alguien si cumple unos requisitos satisfactorios con las expectativas generadas en torno a unos valores perceptivos determinados, de este modo la reputación corporativa es una combinación entre lo que proyecta una organización y lo que perciben sus públicos; el éxito está en mantener un equilibrio entre ambos fenómenos.

### ***Cinco rasgos característicos de la reputación corporativa***

1. La reputación no es un concepto unívoco, para localizarla necesitamos resolver dos factores: reputación de quien (el grupo que evalúa) y respecto de qué (el atributo utilizado), por ejemplo, una misma empresa puede tener mala reputación para los proveedores, pero buena para clientes e inversores.
2. La posibilidad de encontrar un nivel de generalización para los atributos de evaluación que fueran válidos para todas las audiencias y pudieran fundirse en una sola medida que representara la reputación global de una compañía.
3. La reputación corporativa puede ser comparada a lo largo del tiempo con el promedio del sector o contra otras compañías.
4. La cuarta característica nos dice que la reputación corporativa es una evaluación, estas evaluaciones tienen capacidad para activar una reacción de conducta favorable o desfavorable, porque se maneja de acuerdo a actitudes.
5. La reputación corporativa como una actitud sería, una predisposición aprendida a responder de forma consistente a favor o en contra de un objeto, las actitudes incorporan unas propiedades muy interesantes como:
  - Tienen un carácter más duradero, son más estables en el tiempo.
  - Condicionan el procesamiento de nueva información.
  - Desarrollan un sentimiento de compromiso con el objeto de actitud que le lleva a estabilizar la relación.
  - Son un factor que estimulan la conducta favorable o desfavorable hacia el objeto.

### **Grupos de interés**

#### ***Clasificación de Dowling***

Graham Dowling ha propuesto una segmentación de grupos de interés en función de las necesidades personales y los valores que comparten, los grupos derivados de esta

segmentación deberían producir perfiles de reputación más nítidos porque proceden de personas que comparten valores, se distinguen cuatro segmentos:

- Grupos normativos, en esta categoría se incluiría las autoridades y las agencias de evaluación y certificación. El interés predominante es el establecimiento y cumplimiento de normas.
- Grupos funcionales, dentro de este grupo se pueden incluir los empleados, los sindicatos, suministradores y distribuidores, sus intereses centrales son la defensa de su estatus y la aportación de valor.
- Grupos difusos, se trata de colectivos muy heterogéneos con poca similitud dentro de este grupo estarían los grupos de presión, los medios de comunicación social y las distintas asociaciones comunales.
- Por último, los clientes, sus necesidades e intereses están claros, obtención de satisfacción y valor.

***La reputación se puede gestionar.*** Las reputaciones son evaluaciones sostenidas capaces de generar conducta de valor, la gestión de estas realidades sociales se vuelve un elemento central de la gestión estratégica. Todos se encuentran en una constante interacción: los clientes se relacionan con los empleados y esto con los inversos y proveedores. Sin embargo en la reputación corporativa el análisis relacional de las audiencias permanece hasta cierto punto inexplorado. Se han podido identificar tres áreas de investigación:

- La formación de la reputación como un proceso de señalización de las conductas del mercado.
- La diferenciación terminológica de las perspectivas de los grupos implicados.
- Las primeras tesis sobre cómo se conjugan las diferentes imágenes de grupos mutuamente implicados.



## **La comunicación interna**

Según (Jiménez, 1998):

El gran valor que tiene la comunicación interna, se da en que su teoría, su forma de aplicación guarda estrecha relación con la ética de la persona. No es posible establecer comunicación dentro de la empresa, si la persona que intenta realizarla no parte con el principio fundamental y básico, la convicción de que todos los individuos involucrados dentro de la empresa son iguales y tienen los mismos derechos (págs. 18-74)

La comunicación interna dentro de una organización es una herramienta bastante útil si es correctamente utilizada, esta es característica del manejo de las empresas contemporáneas. La comunicación interna correctamente utilizada por la parte gerencial, sirve para encaminar a los colaboradores a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa.

Es importante entender que la comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para alcanzar y poder desarrollar las nuevas competencias y de esta manera poder mejorar la vinculación entre los hombres con las organizaciones, por ejemplo flexibilidad, apertura a los cambios, espíritu de participación, trabajo en equipo, etc.

### ***Los dos eventos de la comunicación interna***

La comunicación interna se adapta a dos tipos de eventos o acontecimientos:

- Los acontecimientos de tareas, el contenido de estos eventos son los hechos, los procesos y el knowhow de actividades ritualizadas. Dentro de este acontecimiento se incluyen las comunicaciones internas rutinarias, su característica principal es que estas son simples, lógicas, racionales, directas, concisas, precisas. Puede afirmarse que estas comunicaciones son más características del sistema formal.

- Los acontecimientos de relación humana, su mayor contenido son las ideas, las actitudes, las creencias, las opiniones y los valores; en síntesis la cultura. Dentro de este acontecimiento están inmersas las comunicaciones no rutinarias, que ocasionan noticias expuestas continuamente a riesgos de ambigüedad y mal entendidos. Se puede afirmar que estas comunicaciones son características del sistema informal.

### **La comunicación interna en la organización y gestión de calidad**

En el moderno concepto de calidad han influido dos hechos fundamentales, la implantación de los círculos de calidad y la mejora de la comunicación del cliente interno y externo, marcando el inicio de una nueva tendencia en cuanto al significado de cliente. Comunicación y formación son los dos grandes pilares para motivar la participación en el proceso correctivo y continuo de mejora de la calidad, de tal modo que información circule por toda la organización: comunicación interna vertical (descendente, o de directivos-empleados y ascendente, o de empleados-directivos) y horizontal (empleados-empleados).

### **La comunicación interna en los entornos de la empresa**

Se entiende por entorno al conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que modifican una empresa u organización o influyen en ellas. Todas las empresas tienen un entorno general definido de acuerdo a las variables mencionadas anteriormente. Este tipo de variables influyen el funcionamiento, desarrollo de la empresa y constituyen amenazas, desafíos u oportunidades competitivas.

*Entorno social.* Dentro de este entorno podemos mencionar los medios de comunicación, las actividades socioculturales y el apoyo a las iniciativas sociales. Este entorno social configura y expresa la relación de la empresa con la estructura del supra sistema social.

**Entorno institucional.** Aquí se encuentran los grupos ligados al poder de decisión y de representación. La capacidad de reacción de la empresa se ve potenciada por los grupos de interés, que hacen llegar sus percepciones e intereses al gobierno, a las autoridades, poder legislativo, y a los grupos políticos y sociales, al tiempo que facilitan y cultivan un diálogo especializado y trabajan para anticiparse a las decisiones de alto nivel que les conciernen.

**Entorno financiero.** Los accionistas, mercado de valores, entidades financieras, y asesores de inversión forman parte de este entorno. Una gestión inteligente de la comunicación interna y externa contribuye eficazmente a la reacción positiva de la empresa frente al ambiente financiero, creando una buena imagen.

**Entorno comercial.** Dentro de este grupo forman parte los clientes reales y potenciales, los públicos objetivos, las empresas y clientes de la competencia, y en general y los públicos sociales. Una empresa no es en definitiva sino aquello que piensan de ella sus públicos y audiencias. El ambiente comercial está configurado por los outputs de la empresa (sus productos, bienes, y servicios).

**Entorno de proveedores.** Comprende a los proveedores de materias primas, de productos y servicios, a los servicios externos auxiliares, empresa de seguridad, mensajería, etc.

**Los flujos de la comunicación interna.** La comunicación interna actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación. La comunicación interna configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la información/ comunicación efectiva, caracterizado por los siguientes flujos:

**Flujo de información.** Es la corriente de ideas desde el entorno a la organización y viceversa; el contenido de la información muestra un doble rostro; conductas de tarea, contenido de las redes de actividad y conductas de relación.

**Flujo de materiales.** La empresa genera un proceso de input de materias primas procedentes de exterior de la organización, se activa la transformación de estas en mercancías terminadas lo cual supone un consumo operacional interno (throughput) y el proceso finaliza con el output o entrega de materiales al entorno.

**Flujo de dinero.** El dinero circula a través de todo el sistema y este flujo abarca y compromete a los mismos departamentos implicados en el flujo de materiales.

### **La comunicación interna al servicio de los principios fundamentales de la organización estructural**

La comunicación desempeña funciones básicas al servicio de la organización estructural:

- Da consistencia a los órganos de coordinación.
- Facilita la adaptación a los objetivos.
- Facilita la unidad de dirección.
- Facilita la unidad de comando (cada uno ha de tener su jefe).
- La comunicación interna ascendente revela el grado de credibilidad y el grado de aceptación de la política de la empresa y estimula a los empleados a participar y a trabajar con más entusiasmo.
- La comunicación interna relaciona el sistema formal de línea con los especialistas de consulta obligatoria.
- La comunicación interna tiende puentes (entre líneas jerárquicas diferente) y saltos (by-pass) de uno o más niveles de la misma línea.
- La comunicación interna hace posible la integración en unidades lógicas.
- La comunicación interna logra el equilibrio estructural.
- La comunicación interna bien gestionada permite reducir la altura de la organización (el número de niveles jerárquicos).

- La comunicación interna logra eficacia en las conductas de tarea y de relación, pese al número de subordinados.
- La comunicación interna ayuda a definir con claridad las atribuciones y responsabilidades.
- La comunicación interna hace posible la descentralización y la delegación de funciones.
- La comunicación interna atenúa los efectos negativos del tamaño de la empresa sobre su propia estructura, así como los efectos del número de productos y del tipo de tecnología empleada.
- La comunicación interna da profundidad al conocimiento de la voluntad de la dirección y de las filosofías que se justifican las relaciones de trabajo: organización por función, por producto y matricial.

### **Los canales informales de la comunicación interna**

Es ineludible la existencia de comunicaciones internas de carácter informal, esto es debido a la naturaleza de las personas que conforman las organizaciones y de los diferentes grupos a los que pertenece. La gestión de comunicación interna requiere un conocimiento detallado de esta realidad peculiar, cambiante como las mismas empresas, ante lo cual es importante resaltar los siguientes hechos:

- Los mensajes circulan por ellos.
- No tienen sanción oficial.
- No se proyectan tan minuciosamente.
- Se interpretan de las formas más variadas.
- A menudo contienen muchas inexactitudes.
- No tienen origen cierto.
- Ni cauces fijos (ni en contenido, ni en dirección).

- Circulan por varias redes.
- Proceden de la organización social.

Pero pueden constituir un medio eficaz de comunicación interna.

***Tratamiento de los rumores.*** Es importante diseñar una estrategia de acción, que permita tomar acción e incluye entre otras las siguientes decisiones:

- Localizar a los elementos influyentes (líderes de opinión). Tratar con ellos y pedirles sugerencias.
- Establecer juntas de empleados con representación de los distintos departamentos y pedirles que acudan para confirmar, desmentir o aclarar el rumor.
- Buzones para preguntas y sugerencias en lugares estratégicos. Exponer en el tablón de anuncios las preguntas formuladas y la respuesta de la dirección.
- Reservar sección en la revista para responder a los rumores, tal como han llegado a los oídos de la dirección.
- Mencionar los hechos escuetamente, sin mencionar el rumor. Pregunta y respuesta (rumor y cauce formal) se han de mover en dos niveles funcionales y éticos.

***La gestión de la comunicación interna.*** Cada día se ve con más claridad que las leyes de la eficiencia humana son tan importantes como las leyes de la mecánica, indispensable saber que puede hacer el hombre, cómo puede hacerlo y los conocimientos que precisa para hacerlo con el máximo rendimiento. La comunicación interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa:

- Para hacerla más productiva y competitiva, mejorando las conductas de tarea y las conductas de relación interpersonal.
- Para dar a conocer mejor, explicar y dar vida a un proyecto empresarial compartido.
- Para dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos.

- Para dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos en su consecución.
- Para sensibilizar al activo humano, supremo recurso, constituido por quienes hacen, desarrollan y viven la empresa.
- Para formular mejor las necesidades, focalizar mejor los problemas, implicar a todos en su solución y estructurar grupos de trabajo.
- Para formar mejor, con el fin de desarrollar las actitudes personales, valorar la innovación y estimular a asimilar los cambios.
- Para dar a conocer informaciones y resultados y contar con las ideas y opiniones de todos.
- Para repartir adecuadamente el trabajo, realizar mejor las tareas, movilizar los recursos, mejorar el clima laboral, subir la moral de los empleados y crear dinámica de grupo.

***Barreras de la comunicación interna.*** La comunicación es un recurso tan esencial como frágil. Su gestión requiere técnica y profesionalidad. La calidad de la comunicación interna se ve continuamente expuesta a riesgos, las barreras que han de superarse para obtener una óptima comunicación interna son de diferente tipo de naturaleza:

- Físicas; deficiencia técnica de los canales y soportes, ambiente de ruido y perturbaciones.
- Fisiológicas; limitaciones orgánicas de los receptores.
- Psicológicas; irritación, agresividad.
- Sociológicas; rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes.
- Culturales; diferentes niveles de formación intelectual, distinta mentalidad, distinto continente.
- Administrativas; sistemas inadecuados o incompatibles de organización.

- Lingüísticas; desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar, o conocimiento insuficiente, que genera malentendido.

Las barreras afectan, por tanto, a los diversos elementos que intervienen en la comunicación:

**La fuente.** El emisor puede limitar y anular el efecto de la comunicación por no haber elaborado el mensaje con claridad, no haber prestado atención, no haber captado el sentido de la réplica, etc.

**El mensaje.** Añadirle elementos innecesarios que lo hacen confuso o carecer de los mismos lo cual dificulta la comunicación.

**El código.** Dificultades que hacen que el mensaje sea inentendible, lo cual determina la existencia de frecuentes malentendidos.

**El canal.** Muchas de las limitaciones que experimenta la comunicación eficaz dependen de no conocer suficientemente la naturaleza de los medios que se utilizan.

**El destinatario.** Es el lugar donde se mide y comprueba la eficacia de la comunicación.

**La situación y el ambiente.** Es el marco en el que se produce la comunicación y este puede ser determinante para condicionar a sus actores.

**La respuesta retroalimentadora (feedback).** Las limitaciones de estas aparecen en forma de réplica incompleta, confusa, inoportuna, agresiva, poco pertinente, etc.

Según manual Publicaciones Vértice (2008) “La comunicación se puede clasificar de acuerdo al canal utilizado, la dependencia jerárquica y el grado de interacción entre emisor y receptor” (págs. 1-29)

1. En función del canal utilizado se puede clasificar de la siguiente manera:
  - Escrita, la que se realiza mediante la palabra escrita, utilizando graffías, letras.
  - Oral, la que se realiza mediante el uso de la palabra hablada, utilizando sonidos.



- No verbal, compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.
2. En función del grado de interacción:
- Directa, es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y receptor de forma personal, cara a cara.
  - Indirecta, es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta, ya que el receptor y el emisor se encuentra a distancia.

## **Comunicación empresarial**

**Comunicación interna.** Está dirigida al público interno de la compañía, que es el compuesto por el grupo de personas que la conforman y se encuentran directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa está integrada por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.

Dentro de la comunicación interna existen subclasificaciones como:

- Formal: donde el contenido se refiere estrictamente a aspectos laborales. En general se utiliza la escritura como medios. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir con todos los procedimientos burocráticos.
- Informal: donde el contenido de la comunicación a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reuniones en estancias fuera de lugar de trabajo, en pasillos, en la hora de la comida, etc.)

Es importante la necesidad de una armonía entre las comunicaciones internas y externas, ya que puede existir un desequilibrio entre ambas comunicaciones, dándose el caso en que los empleados terminan conociendo lo que sucede en la empresa a través de las acciones exteriores; prensa, proveedores, e incluso la competencia.

El objetivo principal de la comunicación interna es el de buscar alinear los esfuerzos de todos los integrantes de la organización en la búsqueda de consecución de metas. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, la coordinación del trabajo es imposible,

se puede decir con seguridad y certeza que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. Cuando esta comunicación es eficaz, se alienta a un mejor desempeño y se promueve la satisfacción en el trabajo, los empleados conocen su función y se sienten más comprometidos con él.

En el caso contrario los efectos pueden ser perjudiciales para la organización, produciéndose un caso típico donde la comunicación no funciona o es ineficiente, esto se puede observar a través de los siguientes ejemplos:

- Una directiva que ignora si los procedimientos se están siguiendo; si son eficientes, inútiles, si se estorban entre sí o si están generando procedimientos alternativos ajenos a su control.
- Unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por otros o que lo impiden, en la medida que ignoran los objetivos de estos.
- Unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables.

### **Objetivo y funciones de la comunicación interna**

*Objetivo.* El objetivo principal de la comunicación interna, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas.

Este objetivo plantea los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- La orientación del desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores.

**Funciones.** Son tres las funciones que cumple la comunicación interna y hacen posibles dichas ventajas: la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

- Implicación del personal, busca mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa, esto se consigue gracias a la motivación y a la puesta en marcha de un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa.
- Conseguir un cambio de actitudes, para conseguir este cambio es necesario despojarse de viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa, para esto es importante un cambio actitudinal.
- Mejora de la productividad, cuando la comunicación se transmite de forma eficaz, clara, fluida y a tiempo y el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura organizacional se está consiguiendo una mejora en la productividad.

### **Auditoría de comunicación interna**

Pimienta (2013) explica que:

El recurso humano es el capital de mayor importancia con el que cuentan las organizaciones y sus directivos en los últimos años. El compromiso, la motivación, la integración cultural, el clima interno, el conocimiento compartido y la capacitación son algunas de las variables constantes que permiten a las organizaciones potenciar su productividad y la satisfacción del personal en su día a día.

Es por eso el nivel de importancia de la comunicación interna, convirtiéndose en un eje estratégico que permitirá el funcionamiento óptimo y eficiente de la estructura organizacional, la alineación de los objetivos generales con las diferentes políticas corporativas y a su vez convertirse en un generador de personas funcionando en equipos motivados, informados y productivos.

A través de una auditoría de comunicación interna será factible identificar las debilidades, fortalezas del proceso entero de comunicación de una organización, verificar el cumplimiento en la integración entre los diferentes departamentos, la forma en la que fluye la comunicación interna entre las diferentes áreas y personas, los diferentes tipos de canales y soportes utilizados, la eficacia y utilización de los mismos, el nivel de conocimiento acerca de la organización, el índice de rumor, entre otros.

La importancia de este tipo de auditorías parte en que desde el momento inicial del diagnóstico se puede diseñar un plan específico de comunicación interna según las necesidades de la organización y su recurso humano. El intercambio de información siempre ha sido y será necesario, la variante actualmente se da en la forma de gestionar la información, desde el mismo hecho del cambio en el concepto del recurso humano y de la gestión gerencial para poder afrontar el alto índice de competencia en el mundo globalizado actual.

La comunicación interna agrega valor a la administración actual, que busca constantemente el fortalecimiento de la cultura organizacional, mejorar el clima interno, aumentar la productividad del recurso humano, a través del conocimiento de la organización y de la rapidez que se transmite la información. Esto significa abrir mecanismos internos que permitan que la actividad de la empresa expresada a través de información sea transmitida a tiempo a las personas que conforman los diferentes sectores de la estructura organizacional. También sirve como herramienta de detección en las deficiencias de los procesos operativos, ya sea por fallas tecnológicas o distorsiones en la forma de transmitir el mensaje o en la forma de interpretarlo.

Dentro de los proceso de comunicación interna que posteriormente son revisados en una auditoría se interioriza al recurso humano acerca de la evolución de la organización,

objetivos trazados, las nuevas metas delineadas, la situación coyuntural del mercado, la política comercial encarada y sus resultados, las acciones de marketing, normas legales, etc.

En cambio sí existe un deficiente flujo de información interna, podría incurrirse en la disminución de la productividad, en una falta de motivación, en ausencia o pérdida de sentido de pertenencia hacia la empresa, incluso en el cometimiento de errores administrativos que podrían llegar a ocasionar perjuicio en los públicos externos.

***Técnicas de medición.*** La auditoría de comunicación interna tiene un proceso de exploración, y de detección de las formas de comunicación interna. Para lo cual es importante cumplir con las siguientes etapas:

- Debe realizarse una entrevista a profundidad al directivo principal, al responsable del área de comunicación, o al encargado de talento humano, con el fin de conocer que política de comunicación interna desarrolla la organización, que acciones de comunicación formal e informal realizan y cuáles son los soportes que utilizan.
- Analizar los diferentes resultados de los soportes implementados por la organización: intranet, avisadores, carteleras, memorándum, entre otros.
- Realizar un cuestionario anónimo, para garantizar la confidencialidad del encuestado, este debe contener preguntas abiertas y cerradas, dirigido a aquellos que ocupan una posición jerárquica, debido que son los que manejan la mayor cantidad de información y tiene la decisión de difundir la información hacia sus pares, superiores o jerarquías inferiores.
- También se pueden organizar grupos focales de discusión entre el personal general, con la finalidad de conocer las necesidades de información que tienen, y como pueden acceder a ellas. Además los empleados pueden responder a interrogantes relacionadas con las decisiones que toman diariamente, y de esta manera realizar el análisis de la información y verificar cuales pueden ser sus falencias.

En cuanto al cuestionario a aplicar a las posiciones jerárquicas, las preguntas deben ser dirigidas a responder:

- Las actividades de comunicación interna que cada encuestado prefiere desarrollar tanto en lo formal como en lo informal.
- Cuáles son los soportes que utiliza con mayor frecuencia.
- El tipo de información que realiza
- El discurso que prevalece.
- La frecuencia con la que realiza el intercambio de información
- Las necesidades de información que su departamento requiere.
- La periodicidad de la información que debería prevalecer.
- Las expectativas de comunicación interna.
- Si la información está disponible cuando se la demanda.

Es importante medir el flujo de información que se da en todas las áreas de la organización, para lo cual es importante conocer la opinión de todos los colaboradores de la empresa, observar los procedimientos utilizados, revisar las acciones formales e informales y aplicar un cuestionario a aquellos que ocupan cargos jerárquicos, donde el caudal de información es mayor, y donde se maneja esa capacidad de decisión de que informar y a quién.

El objetivo principal de toda auditoría de comunicación es conocer cómo se gestiona la circulación de la información, que valores son compartidos en el proceso de transmisión de datos, porque algunas personas practican naturalmente la comunicación para el logro de objetivos de las organizaciones y existen otras personas que no. También permiten conocer si existe relación entre lo que se dice y lo que se hace, ya sea a nivel directivo como por parte del recurso humano de la empresa.

Desde el punto de vista funcional, realizar la medición de la comunicación interna, revelará si los soportes utilizados o las acciones diseñadas realmente favorecen el traspaso correcto de la información y si son los correctos para la cultura organizacional de la empresa. Una vez obtenidos los resultados es imperioso realizar un plan de ejecución de comunicación interna, donde se busca asegurar la constante circulación de la información, la claridad de los mensajes, la supervisión de su llegada y el posterior feedback, eliminar las posibles barreras comunicacionales, la armonización de procedimientos operativos, la revalorización de la cultura de la organización y la mejora del clima laboral.

Para Tello (2012):

La búsqueda constante de eficiencia son cada vez más constantes en las empresas modernas, además del deseo constante de los empresarios por maximizar sus resultados y minimizar sus insumos, esto nos da como resultado la implementación de procesos de evaluación, que permitirá conocer que está pasando tanto en producción como en servicios. Esto lleva al desarrollo de indicadores cuantificables. (págs. 8-40).

Al ir creciendo las organizaciones y adquirir mayores dimensiones, se aumenta el personal y se multiplican sus funciones. Los mecanismos sencillos y simples de comunicación empiezan a ser deficientes. No se puede conversar con todos, las órdenes verbales se pierden entre tanta gente, con tanto por hacer y en tan poco tiempo, es necesario formalizar el proceso de comunicación y delimitarle las características y funciones que le corresponden.

El uso de la lógica del costo beneficio aparentemente es la que mejores resultados ha ofrecido a los empresarios, con tal que reconozcan la importancia de las comunicaciones en sus organizaciones. Aun con esa lógica era difícil y en algunos casos lo sigue siendo, hacerles reconocer la necesidad de compatibilizar esta administración de los procesos comunicativos con la incorporación de gente capacitada para conducirlos y evaluarlos.

La auditoría de las comunicaciones internas. El concepto de auditoría mayormente se encuentra asociado con lo contable y las finanzas; sin embargo en los últimos años las empresas realizan constantemente auditorías administrativas, de operaciones y ahora de comunicaciones. Los objetivos que intenta alcanzar cualquier auditoría son los mismos:

- Obtener información válida y pronta sobre la situación actual de las comunicaciones internas y de la cultura organizacional, utilizando técnicas de recolección de datos que garanticen objetividad y pertenencia.

Se plantean cuatro objetivos importantes dentro del proceso de auditorías de las comunicaciones:

- Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación empresarial.
- Evaluar las formas y modalidades usadas en la comunicación interna.
- Evaluar los intereses creados que distorsionan las comunicaciones internas.
- Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de distorsión que exista en la empresa.

La dirección de la empresa debe estar en condiciones de contestar; quién inicia la comunicación, a quién se dirige, cuáles son las temáticas constantes, cuáles son las temáticas raras en las comunicaciones, a través de qué canales se comunican, con qué frecuencia lo hacen, cuál es el grado de éxito de estas comunicaciones. Las respuestas a estas preguntas darán una pauta acerca de la necesidad de iniciar una auditoría comunicativa de manera general o por departamentos. La información que se procese y las recomendaciones emitidas ayudarán a mejorar considerablemente no sólo al sistema de comunicaciones internas, sino a la productividad de la organización.

Las auditorías en comunicaciones no deberán ser consideradas con el mismo criterio de una evaluación de aprobar o desaprobar, donde el temor de no aprobar el control inhibe y



paraliza toda acción. Lo que se busca con este proceso es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa en el campo de la comunicación. Al realizarse una evaluación tanto de las comunicaciones formales como informales se puede presentar la oportunidad de comprobar lo apropiado y eficiente que son las relaciones entre el personal y podría traer como consecuencia elevar la motivación a fin de tomar acciones que permitan consolidar lo que se tiene de positivo y descartar, corregir lo que no se hace bien.

El nivel gerencial de las organizaciones que deciden participar en un proceso de auditoría de las comunicaciones, necesitan asumir esta actividad con seriedad y responsabilidad, una auditoría sin respaldo está condenada al fracaso. La confianza en que las acciones posteriores como resultado del análisis de una auditoría de comunicación redundaran en beneficio de los trabajadores, del mismo modo todos los que realicen la auditoría debe estar en condiciones de explicar lo más claro los objetivos de su trabajo.

Los beneficios de realizar una auditoría de las comunicaciones internas en las empresas son:

- La constatación en situ de los procesos de comunicación.
- El levantamiento de información (diagnóstico).
- La retroalimentación
- La mejora de los canales de comunicación.
- Apoyo a las acciones de capacitación para mejorar las comunicaciones.

Se acepta como principio fundamental estas acciones, la mejora de las relaciones entre todo el personal, un uso más eficiente de los espacios destinados a la comunicación formal, una disminución considerable de la comunicación informal, la incorporación de tecnología en comunicación que permita que los procesos sean más eficientes y, finalmente, la consolidación de las normas, valores, costumbres, es decir, la cultura de la empresa.

Estos beneficios son tangibles, pero se deben verificar otros proyectados en el corto plazo, como la especificación de variables que dificultan relaciones más duraderas en la empresa, y la posterior mejora de un sistema integral de mecanismos de cohesión en todos los niveles. Una ventaja adicional es el efecto multiplicador que se obtiene con el conocimiento y difusión de estos resultados en el ámbito profesional de las comunicaciones.

El compromiso de realizar trabajos de eficiencia, con responsabilidad, es única garantía para que los empresarios confíen en este tipo de trabajo y en los resultados que se obtendrán con una completa auditoría de las comunicaciones internas.

## **La comunicación global: Comercial e institucional**

### **Comunicación Comercial**

La comunicación es una de las variables de marketing mix integrada por un conjunto de herramientas de comunicación masiva: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas; o bien de comunicación personal: ventas. En todas ellas el papel es el de comunicar a individuos o a grupos u organizaciones, mediante la información o la persuasión, una oferta que directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y demandantes. Por todo esto es claro que la comunicación influye a la hora de alcanzar los objetivos de marketing (Gestiopolis, 2002).

***Proceso en la comunicación.*** La comunicación es un proceso que consta de un conjunto de elementos:

- Emisor: se trata de la fuente de comunicación.
- Codificación: definición de los símbolos a utilizar a la hora de transmitir un mensaje.
- Canales: medios de comunicación.
- Ruido: distorsiones que se producen en el proceso de comunicación.
- Decodificación: interpretación por el receptor de los símbolos utilizados por el emisor.

- Respuesta: se puede tratar de la búsqueda por el emisor o bien no.
- Podrá ser: cognoscitiva, afectiva y comportamental.
- Retroalimentación: evaluación de la respuesta del receptor mediante la investigación de mercados.

**Herramientas de comunicación comercial.** Las diferentes herramientas de la comunicación comercial conforman lo que se denomina como el mix de comunicación.

Dentro del mix destacan las siguientes:

- Publicidad: forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, y servicios por cuenta de alguien identificado.
- "Publicity": difusión o presentación no pagada por el anunciante de informaciones en medios relativos a un producto o servicio.
- Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo dirigidos a compradores, vendedores, distribuidores y prescriptores para estimular la compra.
- Ventas: comunicación personal con uno o varios potenciales clientes con el fin de conseguir la compra.
- Relaciones públicas: acciones dirigidas a mejorar, mantener o proteger la imagen de un producto o empresa.
- Patrocinio: entrega de dinero u otros bienes a una actividad o evento que permite la explotación comercial de los mismos a distintos niveles.
- Ferias y exposiciones: presentación, en ocasiones venta, periódica y de corta duración, de los productos de un sector a los intermediarios y prescriptores.

**La Publicidad.** Previo a una campaña de publicidad es necesario un análisis de los siguientes aspectos:

- Análisis interno: características del producto, puntos fuertes y débiles y análisis de las variables de marketing mix.

- Análisis de la competencia: determinación de ventajas competitivas, inversiones publicitarias de otras marcas y similares.
- Análisis del consumidor: conocimiento e imagen de marca, actitudes y perfil de los consumidores, hábitos de audiencia en los medios e informaciones procedentes de estudios de mercado.
- Análisis del entorno: legislación publicitaria, tendencias sociales y otros.

### ***Objetivos publicitarios***

- Dar a conocer una nueva marca.
- Aumentar la notoriedad de marca.
- Comunicar las características de la marca.
- Evocar recuerdos, la fantasía o la imaginación.
- Crear o fortalecer la imagen y el posicionamiento.
- Cambiar o reforzar actitudes.
- Generar un comportamiento.
- Genérica o corporativa.

***Mensaje Publicitario.*** El mensaje publicitario incluye el conjunto de textos, imágenes, sonidos y símbolos que transmiten una idea. Su finalidad es captar la atención del receptor, comunicar efectivamente esa idea que responda al objetivo publicitario y recordarla asociada a una marca. Partiendo del objetivo publicitario se adoptará un determinado tipo de mensaje publicitario:

#### ***a. Mensaje informativo***

- Genérico: no se diferencia a una marca del resto.
- Apropiador: asociación de características del producto a la marca.
- Proposición única de venta: categoría o beneficio exclusivo de una marca.
- Preeminente: se presenta una marca como superior.

- Innovación: comunica una nueva categoría o innovación de producto.
- Comparativo: referencia explícita a la competencia.

**b. Mensaje persuasivo**

- Sensual
- Emotivo
- De estima y autorrealización

**c. La difusión publicitaria**

La difusión publicitaria comprende la elección de los medios y la planificación de los soportes publicitarios más adecuados para hacer llegar el mensaje al receptor o público objetivo al menor coste posible. Los criterios de decisión tanto de medios como de soportes pueden ser cualitativos o cuantitativos. En los primeros incluyen formato, penetración, credibilidad y características cualitativas de los medios entre otros. Los factores cuantitativos hacen referencia a la audiencia y al coste.

**El presupuesto.** La decisión presupuestaria puede abordarse desde diversos métodos prácticos:

- Arbitrario: la gerencia establece la cantidad que debe asignarse a la campaña en función de su experiencia o intuición.
- Porcentaje sobre ventas.
- Paridad competitiva: el presupuesto se determina por comparación o en función del destinado por los competidores.
- Lo que se pueda.
- Según el presupuesto anterior.
- En función de los objetivos y tareas: en este caso se utiliza un planteamiento totalmente contrario a los anteriores. Considera los objetivos de una campaña y

determina entonces el presupuesto como el sumatorio de costes de las acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos.

**La promoción de ventas.** La promoción de ventas se utiliza en situaciones en las que conviene llevar a cabo acciones muy a corto plazo y para objetivos muy concretos. Se suele utilizar con más intensidad en los siguientes casos:

- Cuando existe poca fidelidad de marca.
- Cuando los productos no se diferencian.
- Cuando las compras se realizan con escasa planificación o por impulso.
- Cuando el producto se encuentra en su etapa de introducción o de madurez.
- Cuando las ventas acusan una elevada estacionalidad.
- Cuando el producto tiene una escasa participación en el mercado.
- Cuando los competidores la ponen en práctica.
- Cuando son recomendadas por los vendedores.

La promoción de ventas se realiza de una manera no permanente y a menudo local y se utiliza para reforzar los efectos de la publicidad. Se pone en funcionamiento para reforzar la compra de un determinado producto.

Las promociones de ventas pueden suponer determinados riesgos en el caso de que no se encuentren integradas en la estrategia de marketing y no esté coordinada con el resto de la comunicación:

- Distorsiones en la imagen de marca y en el posicionamiento.
- El producto puede llegar a interesar al comprador únicamente por la promoción.
- Pueden crearse conflictos en los canales de distribución.

Pasos a seguir para desarrollar una campaña de promoción de ventas:

- Objetivos: pueden establecerse según los destinatarios de las mismas: fuerza de ventas, distribuidores, consumidores, consumidores y prescriptores.

- Medios promocionales: animación en los puntos de venta, demostraciones y muestras gratuitas, concursos, juegos, sorteos, etc. La elección entre una y otra técnica dependerá de: los objetivos, el ciclo de vida del producto y el presupuesto disponible.
- Control: puede realizarse en dos momentos de tiempo, antes del lanzamiento definitivo de la promoción y después de su desarrollo. En el primer caso se trata de un pretest promocional o a priori, y en el segundo de postest promocional o a posteriori.

**Ventas.** La fuerza de ventas está integrada por un conjunto de vendedores, de plantilla o externos de una empresa. Los objetivos de la fuerza de ventas pueden agruparse en tres tipos:

- Búsqueda de nuevos clientes
- Ventas
- Generación de información

Estos objetivos tendrán su plasmación concreta en un determinado período de tiempo.

La fuerza de ventas tendrá que estar claramente organizada, y su estructura deberá ser alguna de las tres siguientes:

- Por zonas
- Por productos
- Por clientes

El proceso de venta personal suele estructurarse en las siguientes fases:

- Prospección: su finalidad es la búsqueda de nuevos clientes, utilizando para ello referencias de los actuales clientes y proveedores, directorios de empresas, ferias, etc.
- Preparación: debe recopilarse toda la información disponible, tanto de carácter comercial como personal del cliente.
- Presentación: consta de dos elementos, la apertura y la presentación del producto y sus beneficios.

- Tratamiento de las objeciones: suele ocurrir que durante la presentación del producto el cliente ponga objeciones a las condiciones del producto, su calidad, su precio, etc. El vendedor debe refutarlas escuchando la queja del cliente y con argumentos sólidos y convincentes.
- Cierre y seguimiento: el cierre tiene por objeto que el comprador efectúe un pedido. También debe realizarse un seguimiento del cliente, del pedido y de las prestaciones posventa que generen satisfacción y confianza por la compra realizada.

**Relaciones Públicas.** Se centran en la consecución y mejora de la confianza, comprensión y adhesión, a las relaciones con diversos grupos y la comunicación corporativa. Sus destinatarios son de tipo externo. Sus herramientas son amplias y abarcan entre otras: publicaciones internas y externas, exposiciones, notas de prensa, conferencias, becas, ayudas benéficas, entre otras.

**“Publicity”.** Posee las mismas características que la publicidad exceptuando el hecho de que el emisor no paga al propietario del canal por transmitir mensajes acerca de una marca o empresa.

**Patrocinio.** El patrocinio normalmente pretende satisfacer un doble objetivo: un rendimiento comercial y otro de imagen. Podemos servirnos de él para obtener una imagen positiva de la empresa. Nos ofrece una nueva dimensión de la empresa y una relación diferente con sus *targets*, ya que no se considera solo la dimensión del cliente o comprador, sino otras más humanas, esto es, el hombre como amante del arte, de la cultura, del deporte... Los actos de patrocinio son actos institucionales que transmiten la cultura de la empresa y hacen compartir su visión del mundo.

La gestión del patrocinio debe regirse de acuerdo a cuatro principios básicos:

- Establecimiento de los criterios generales de gestión (personalidad de la empresa, estrategia de comunicación, etc., que ayudarán a la elección del evento).



- Concreción de las condiciones exigibles al evento objeto de patrocinio (calidad del producto o evento patrocinado, compromiso del patrocinado, etc.).
- Adopción de la estrategia a seguir en el patrocinio (oportunidades tácticas, ya que la empresa debe adquirir un alto grado de protagonismo, validez del servicio ofrecido por el patrocinado, etc.).
- Apoyo al patrocinio a través de otras acciones de comunicación (como relaciones públicas, relaciones con la prensa, publicidad, etc.).

Entre los objetivos fundamentales del patrocinio se encuentra el construir una imagen de marca, asociada a ciertos valores que simbolicen la actividad objeto del patrocinio. Pero a su vez existen otros objetivos secundarios: la revalorización de un producto, la motivación de la fuerza de ventas, la aceptación social, el cambio de un estado de opinión, la obtención de cobertura en los medios de comunicación, etc.

La rentabilidad y utilidad del patrocinio dependerá del acierto en la elección del evento patrocinado y del público al que se dirija. Pero la clave del éxito reside en que se asocie la imagen del patrocinador a las cualidades o beneficios del evento patrocinado, creando y dotando de un estilo propio al acontecimiento. Para que los medios proyecten una imagen positiva de la empresa que patrocina un evento, son necesarias cuatro acciones comunicativas:

- Un programa específico de relaciones con la prensa. En él ha de garantizarse una información de calidad, la elaboración de una guía del acontecimiento, la designación de uno o dos portavoces y una logística eficaz que prepare el terreno antes de la celebración de cada acto.
- Un programa de acciones de relaciones públicas que desarrollen un clima adecuado para la consecución del programa de patrocinio.

- Una campaña de publicidad dirigida a la labor de sensibilización pública a favor del programa.
- El desarrollo de un programa de comunicación interna que facilite la cohesión del personal de la empresa en torno al objeto del patrocinio.

La última fase es la evaluación de los resultados con relación a tres aspectos concretos: el grado de cumplimiento de los objetivos iniciales, el mantenimiento de sus efectos en el tiempo y la extensión espacial de los mismos.

*Ferias y exposiciones.* La feria tiene como fin primordial incrementar las oportunidades de negocio de la empresa, por lo tanto hay que ser minucioso en la preparación de la misma y aprovechar al máximo los contactos que la empresa tiene con los diferentes públicos.

Otro de los objetivos de la participación e inversión en las ferias por parte de la empresa es entrar en contacto con el mayor número posible de clientes, tanto actuales como potenciales. En una jornada de trabajo un vendedor medio normalmente dedica a sus clientes entre el 15-20% de su tiempo ya que también se dedica a otras gestiones. En el transcurso de la jornada de la feria, el vendedor está totalmente volcado en los clientes y destina a ellos el 100% de su tiempo concentrado en los pocos días de duración de la misma.

Por otra parte, durante la feria se produce para la empresa un ahorro significativo en los desplazamientos de la red de ventas, ya que mientras que lo habitual en la gestión comercial sea que los comerciales se desplacen a visitar a los clientes, durante la feria son los clientes los que visitan a la empresa.

Otro de los fines de la participación en la feria por parte de la empresa es que en ella se canalizan todas las acciones de comunicación, relaciones públicas, promoción y de imagen que la empresa realiza. De forma que estas acciones se intensifican y desarrollan en un espacio corto de tiempo, a un mayor ritmo y en presencia de un numeroso público logrando

llegar de una sola vez tanto a clientes actuales como potenciales, competencia, prescriptores, prensa general y especializada, entorno político y autoridades e incluso el propio público interno de la empresa. En cuanto a este público interno, se produce una gestión conjunta y trabajo en equipo de todos o casi todos, los departamentos de la empresa, comercial, administración, producción, comunicación y diseño que puede crear cohesión interdepartamental y cultura de empresa. En la selección de participación en una feria hay muchos factores básicos que hay que estudiar y tener en cuenta:

- El mercado, Analizar sus características importancia cuantitativa y cualitativa del mismo y la influencia de la determinada feria.
- Los productos, que se van a exponer en la feria, características de los mismos y a qué público van destinados ya que hay que adecuar el mercado donde se celebra la feria (aunque sea internacional se tendrá en cuenta el origen) y los clientes que van a asistir.
- Los visitantes, compradores o tipo de clientes que van a asistir a esa determinada feria como apuntábamos antes.
- Los prescriptores de opinión, este público es cada vez más importante en el momento de dar a conocer los productos o servicios de la empresa expositora.
- Barreras arancelarias o no arancelarias, este punto es muy importante en el caso de las ferias internacionales ya que de ellas dependerá que nuestros productos lleguen o no al stand en la feria elegida.

### **Comunicación institucional**

Para (Enriquez, 2008):

La generalización de la economía de mercado, unida al desarrollo del mercado de la información, ha favorecido la extensión de las libertades individuales; y, en consecuencia, ha crecido la participación ciudadana en los asuntos públicos, hasta el

punto de que los poderes tradicionales se ven alentados a compartir con otros las decisiones sobre el futuro de la sociedad.

La comunicación institucional ya no es un proceso incondicionado y espontáneo, pues se comenzó a verse como un activo intangible de las organizaciones, susceptible de ser gestionado como instrumental y carente de matrices epistemológicas propias. Sin embargo, sería un grave error asumir únicamente la comunicación como el elemento definitorio del éxito empresarial. Por el contrario, es un elemento imprescindible de la gestión institucional y debe basarse en una infraestructura y superestructura funcional.

### ***Enfoques que prima en los estudios de Comunicación Institucional***

Hay diversas interpretaciones en relación al enfoque que debe seguirse para analizar la comunicación institucional, de ahí que existan diversas corrientes teóricas con diferencias en cuanto a las funciones, modos de organizar la comunicación, etc. Estas tendencias refieren entre otros aspectos que es la comunicación institucional, sus funciones, objetivos, papel del emisor y del receptor, de los canales, mensajes, la sinergia de la comunicación y los modelos participativos en la organización.

Existen diversas escuelas o corrientes diferentes en sus enfoques y formas de organizar a los procesos comunicativos en la organización en cuanto a que es y que debe ser la comunicación organizacional, que funciones y objetivos persigue y como organizar los elementos que la conforman. Estas perspectivas o tendencias de la comunicación en una organización no se dan en actos aislados sino en el conjunto de los procesos comunicativos que en ella se desarrollan. A continuación, se resumen a modo de cuadro sinóptico las características fundamentales de cada una de estas tendencias.

***Perspectiva mecánica.*** Se centra en la atención a la información que se transmite y en el nivel de su exactitud por el emisor; el proceso del Emisor-Receptor es lineal; se presta poca atención al receptor; hay enfoque en ocasiones deshumanizado.

***Perspectiva psicológica.*** El Receptor juega rol activo al interpretar mensajes; se enfatiza en los intereses y aspectos humanos de la comunicación; se acentúa el rol de la exposición selectiva y el receptor juega función de filtro conceptual; se precisa de asociaciones de relaciones lineales entre conocimientos y conductas con cierto matiz mecanicista.

***Perspectiva de interacción de sistemas.*** Centra su atención en las secuencias de conductas concretas de los elementos que integran la organización; la organización vista como un ser vivo; la comunicación con enfoque de sistema; se centra atención en los textos de los mensajes y en la necesidad de una conducta eficiente de retroalimentación; se presta atención a la comunicación formal e informal, verbal, no verbal, directa e indirecta.

Por ende, en la actualidad ha venido creciendo la importancia de la comunicación institucional dada su gran incidencia en el buen desempeño de las instituciones, por lo cual los directivos de numerosas organizaciones de la arena internacional dedican muchos recursos financieros a los llamados valores intangibles de la institución, que son: la comunicación, cultura, identidad e imagen. Ello está muy relacionado con la contribución de estos valores a la competitividad de la organización, en su diferenciación y en el nivel de identificación de sus diferentes públicos, favoreciendo así una buena imagen corporativa, partiendo que se adopte un enfoque sistémico e integrador.

***Perspectiva simbólica interpretativa.*** La comunicación como construcción de significados compartidos, con adopción de roles y retroalimentación sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico; establece bases para el diálogo entre los miembros de la organización; se estudian las reglas de la comunicación de la organización, su cultura, personajes históricos, y símbolos; se considera el rol individual y colectivo del contexto cultural de la comunicación; énfasis en el sistema de valores, en la ética de la organización y en su imagen e identidad.

Sin lugar a dudas, la perspectiva simbólica interpretativa ha dotado a la comunicación de la organicidad y flexibilidad necesarias para adaptarse a las dinámicas organizacionales contemporáneas. Los estudios culturales británicos como corriente teórica, constituyen una fuente importante de esta perspectiva, pues otorgan un papel protagónico a la cultura, como ambiente ideal para el fomento de una comunicación participativa y dinámica.

En cuanto a la Comunicación Institucional y sus enfoques se considera que, no se refieren sólo a los mensajes o actividades puramente comunicativos sino también a los actos y comportamientos, mediante los cuales las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión y su modo de desempeñarse en el ámbito organizacional hacia el público interno y externo. Para sistematizar las definiciones manejadas, se puede concluir que la Comunicación Institucional constituye una red de múltiples interacciones que se produce entre los integrantes de una organización y entre esta con su entorno, donde la creación de signos y significados compartidos compone la base del proceso.

***Perspectiva de control estratégico.*** Se ve a la comunicación como recurso de control sobre el medio y como sinónimo de poder, en la medida en que se logran los objetivos de comunicación propuestos; investiga la relación entre acciones, conocimientos y consecución de objetivos a partir de las condiciones internas y externas; se elige una estrategia de comunicación adecuada a la organización, las motivaciones y ética de sus trabajadores; llega a posiciones límites ya que prioriza el que emite, que en este caso es la organización.

***Perspectiva de ambigüedad estratégica.*** Tiene ambigüedad estratégica de la comunicación que se emite; mensajes no claros, inconexos; mensajes que en ocasiones posibilitan la manipulación pero siempre en dependencia del emisor.

Este enfoque de concebir la organización y la comunicación dentro de ella es el que más se acerca a nuestra realidad, pero también resulta incompleta, pues no se tiene en cuenta con la fuerza necesaria la dimensión cultural presente en todo proceso comunicativo.

La atención especial, se le debe prestar al enfoque simbólico interpretativo, que considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico, que asigna roles igualmente importantes e intercambiables a emisores y receptores, y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el contexto socio histórico, político, cultural y económico en que está insertado y el lugar que ocupa en la sociedad. Este enfoque representa una aproximación más completa al complejo y diverso mundo de los procesos comunicativos en las instituciones en sentido general, y en particular a la realidad cubana.

### ***Corrientes que se manifiestan en la Comunicación Institucional***

De igual forma existen diversos enfoques y corrientes que estudian a las instituciones desde la esencia de cada una de ellas para tratar de desarrollar el trabajo en las mismas de forma efectiva y lograr eficiencia y eficacia, tratando de motivar a las personas para que lleguen a comprometerse con el proyecto de la institución, precisar cómo influye en el entorno organizacional. A continuación se resumen las características fundamentales de cada una de estas corrientes.

***Teoría clásica.*** Es basada en estructuras de autoridad; promueve la dirección científica; enfatiza la especialización y los roles formal, así como las cadenas de mando, los canales formales y mensajes descendentes.

***Teoría de recursos humanos.*** Es internamente dinámica y externamente cerrada; favorece la toma de decisiones participativas y los mensajes ascendentes para el mejoramiento continuo; énfasis en el enfoque psicológico de la comunicación y la satisfacción laboral.

**Teoría sistémica.** Es vista como proceso integrado en subsistemas que se relacionan con el entorno; la comunicación como el elemento interlocutor del emisor y el interior de la organización y entre los diferentes áreas.

**Teoría institucional.** Se mantiene enfoque sistémico; la estructura formal no acoplada en su interior; adopta estructuras internas que el entorno considera racionales.

**Teoría contingencia.** Tiene un enfoque sistémico con orientación a la optimización y supervivencia; desarrolla formas que le permiten el cambio sistemáticamente; responde al entorno según demanda, para lo cual se organizan de forma flexible; tiene capacidad de respuestas rápidas; el análisis de estos paradigmas o tendencias son muy importantes para el diagnóstico de la comunicación interna de la institución.

Los nuevos paradigmas de las organizaciones son diferentes de los del pasado siglo que eran el capital, la producción, administración y organización. Hoy estos factores no dejan de tener importancia pero han surgido otros que se valoran como de importancia vital que son los valores intangibles, entre los que se encuentra la comunicación.



# **PRE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA ABINBEV AMBEV ECUADOR**

## **Antecedentes Históricos**

En el año 2004 Ambev – Ecuador, una empresa multinacional con su central de operaciones en Brasil, adquirió las instalaciones de lo que era Cervecería Suramericana S.A. Ambev-Ecuador con su producto “Brahma”, sale al mercado en el mes de noviembre de 2004.

## **Misión**

“Crear vínculos fuertes y duraderos con nuestros clientes, brindándoles los mejores productos y servicios”. (Ambev-Ecuador, 2015).

## **Visión**

“Ser la mejor empresa de bebidas en el mundo dentro de un mundo mejor” (Ambev-Ecuador, 2015).

## **Valores Corporativos**

- Gente excelente, con libertad para crecer en velocidades consistentes con sus talentos y recompensados adecuadamente son los activos más valiosos de nuestra empresa.
- Nuestros líderes deben seleccionar personas con potencial para ser mejor que ellos. Evaluamos nuestros líderes por la calidad de sus equipos.
- Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados. El enfoque y la tolerancia cero ayudan a asegurar una ventaja competitiva duradera.
- El consumidor es el jefe. Nos relacionamos con los consumidores a través de experiencias significativas para nuestras marcas, que une la tradición y la innovación, siempre con responsabilidad.

- Somos una empresa de propietarios. Los propietarios tienen resultados personalmente.
- Creemos que el sentido y simplicidad mejor guía que la sofisticación y la complejidad.
- Administrar nuestros costos firmemente para liberar más recursos y así apoyar nuestro crecimiento del mercado.
- Liderazgo con el ejemplo personal es la mejor guía para nuestra cultura. Hacemos lo que decimos.
- Nosotros no tomamos “atajos”. La integridad, el trabajo duro y la consistencia son la clave para la construcción de nuestra sociedad. (AmbevEcuador, 2011, págs. 1-12).

## **Filosofía Corporativa**

La filosofía de gestión de Ambev Ecuador responde a su política de responsabilidad social corporativa. En este sentido forma parte de los valores de la empresa, la ética en la conducta de los negocios, el fuerte compromiso con sus empleados, clientes, consumidores, proveedores y distribuidores, el respeto por el medio ambiente y el desarrollo e implementación de tecnologías que garanticen la calidad de sus productos.(Ambev2011, págs. 1-12)

## **Sistema Normativo de la Empresa**

Un manual de conducta ética y profesionalismo. El Código de Conducta de Negocios de Ambev representa su compromiso hacia un comportamiento responsable, ético, transparente y de respeto mutuo entre sus miembros. Todos los empleados de la Compañía deben cumplir con los estándares de ética aquí establecidos. En consecuencia, le solicitan que lea atentamente la información contenida en el presente documento.

**Cultura.** Dentro del Código de Conducta de Negocios de Ambev junto con sus principios corporativos (un sueño grande y desafiante motiva a todos a trabajar en la misma dirección, la gente es el capital más valioso de la Compañía, lideramos mediante el ejemplo

personal), desempeñan un papel importante en la construcción de las bases para el crecimiento sustentable de la Compañía.

La Compañía tiene como política que sus directores, funcionarios y empleados cumplan todas las leyes y regulaciones aplicables y que observen los más altos estándares de ética empresarial. Ningún funcionario de la Compañía tiene autoridad para realizar ningún acto que viole esta política. Esta política no admite ninguna renuncia o excepción basada en requerimientos comerciales, prácticas de la industria u otras circunstancias.

La reputación que la Compañía posee por su honestidad e integridad es un activo invaluable. Por ello, cualquier incumplimiento a nuestra política puede afectar seriamente a la Compañía. Cualquier empleado que deliberadamente incumpla esta política o que autorice o permita a subordinados a incumplirla, estará sujeto a sanciones disciplinarias, incluyendo el despido.

### **Cumplimiento de las leyes aplicables**

- Las relaciones con clientes, proveedores, competidores, empleados, organismos y funcionarios del gobierno deben cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables.
- Todos los empleados de la Compañía deben comprender en qué medida la legislación de defensa de la competencia puede afectar su trabajo cotidiano.
- Cualquier consulta sobre el tema en particular debe ser dirigida al Departamento jurídico.
- La legislación en materia de defensa de la competencia y antimonopolio regula la relación con los competidores, clientes, distribuidores y otros terceros.
- La legislación prohíbe celebrar acuerdos con un competidor para fijar condiciones de venta (es decir, precios, descuentos, facilidades de crédito), niveles de producción, dividir clientela o territorios o boicotear clientes.

También limita estrictamente la información que la Compañía puede compartir con sus competidores. Estas leyes varían de acuerdo a los diferentes mercados por lo que los empleados deberían requerir asesoramiento legal especializado para cada legislación.

Los lineamientos para el cumplimiento de las leyes de defensa de la competencia y de antimonopolio podrán ser solicitadas a:

- Departamento jurídico de su Unidad
- Director de Asuntos Legales de AmBev.

La Compañía respetará todas las normas cambiarias y las leyes impositivas de los países en los que realice negocios. La Compañía también cumplirá con las normas sobre lavado de dinero y anticorrupción (“conozca su cliente”) (Ambev, 2011, págs. 5-7).

### **Las relaciones / la gente y el ambiente de trabajo**

**Personal de Ambev.** Según el código de conducta de Negocios Ambev (2011): “En la Compañía esperamos que todos contribuyan al espíritu del equipo y que creen un excelente ambiente de trabajo mediante el trato respetuoso, leal y digno hacia todos”. (págs. 2-5).

**Nuestra Conducta.** Las siguientes conductas serán consideradas violaciones a nuestra política:

- Hacer uso del cargo para pedir favores o servicios personales de subordinados, pares u otros.
- Cualquier forma de discriminación ilegal, incluyendo discriminación racial, de género, por orientación sexual, estado civil, edad, religión o por cualquier tipo de incapacidad, o cualquier otro incumplimiento a las leyes locales de derechos humanos.
- Ofender a sus compañeros de trabajo o provocar una situación que pueda derivar en una confrontación física.

Además, se desalienta a los empleados a tener una relación que pueda colocarlos en un conflicto de intereses, real o aparente, con la Compañía o con personas dentro de la Compañía (por ejemplo, personas con una relación matrimonial trabajando en una relación de reporte dentro de la Compañía). Cuando existiera un potencial conflicto de intereses el empleado afectado debe reportar dicho potencial conflicto de intereses a su gerente o directamente al representante local de su equipo de Gente. Responsabilidad, confiabilidad, cooperación y compromiso con el trabajo y los compañeros fomentan y mantienen altos estándares de productividad y calidad (Ambev, 2011, págs. 11-12).

**Responsabilidad Individual.** Todos los empleados de la Compañía deben comportarse como “dueños del negocio”, con la libertad para identificar oportunidades y eliminar ineficiencias, eligiendo las acciones correctas para cada circunstancia (Ambev, 2011, págs. 3-5).

***Nuestra Conducta.*** Como “dueño”, usted debería:

- Respetar las necesidades, integridad, expectativas y privacidad de nuestros clientes, consumidores, accionistas, colegas, terceros, proveedores, instituciones financieras, gobiernos, autoridades regulatorias y comunidades locales, nacionales e internacionales.
- Cumplir con las leyes y regulaciones internas y externas que fueran aplicables.
- Proteger el patrimonio y la imagen de la Compañía.
- Proteger los documentos relacionados a sus actividades empresariales, evitando dejar materiales confidenciales sobre su mesa, en las impresoras, faxes o fotocopiadoras. Cuando el trabajo es completado, deberá guardarlo en sus cajones, o archivarlo en carpetas o destruirlo cuando no sean necesarios (sujeto a políticas de mantenimiento de documentación o a necesidades de litigios).

- No hacer uso de información interna financiera o comercial de la Compañía para obtener beneficios personales. En caso que tuviera acceso a información confidencial deberá respetar las reglas del Manual de Divulgación y Uso de Información y Política para la Negociación de Títulos emitidos por AmBev y del Código de Operaciones Financieras de Anheuser-Busch InBev (Code of Dealing), ambos disponibles en nuestra Intranet.
- Proteger nuestra imagen, evitando comportamientos públicos indebidos cuando esté vistiendo ropa o utilizando un vehículo identificado con cualquiera de las marcas de la Compañía.
- Sin la autorización de su gerente, usted no deberá:
- Hacer o retirar copias (en forma impresa, electrónica o en cualquier otro formato) o revelar material confidencial de la Compañía, incluyendo información relacionada con operaciones o proveedores de la Compañía, aun cuando usted haya participado en la creación de dicho material.
- Hacer presentaciones, dar seminarios o escribir trabajos académicos sobre la Compañía o sobre asuntos relacionados con su área de actuación dentro de la Compañía.
- Funcionarios de alto rango que deseen postularse como candidatos a cargos electivos municipales, estatales o federales deberán notificar sus intenciones al Consejo de Administración de AmBev (Ambev, 2011, págs. 3-5).

**Uso de los Activos de la Compañía.** Todos los directores, funcionarios y empleados deben proteger los activos de la Compañía y asegurar el uso eficiente de los mismos.

**Nuestra Conducta.** Los activos, fondos, instalaciones, personal u otros recursos de la Compañía no deben ser usados para fines personales. Estos activos incluyen su tiempo en el trabajo y el material producido en el trabajo, así como también los equipos, vehículos,

computadoras y software, información, marcas y nombre de la Compañía. Los activos de la Compañía deben utilizarse con fines empresariales legítimos (Ambev, 2011, págs. 4-5).

**Internet, Intranet y Correo Electrónico.** Todos los sistemas de Internet, Intranet y correo electrónico pertenecen exclusivamente a la Compañía.

**Nuestra Conducta.** Estos sistemas no deben ser utilizados para enviar o recibir mensajes discriminatorios o acosadores, enviar mensajes inapropiados, que contengan material obsceno o de mal gusto, que involucren asuntos comerciales personales o que de cualquier otra manera infrinjan este Código de Conducta.

- La Compañía se reserva el derecho a revisar los correos electrónicos de cada uno de sus empleados y funcionarios, enviados desde y hacia las casillas de correo electrónico provistas por la Compañía, dentro del marco de la legislación vigente (Ambev, 2011, págs. 4-5).

#### **Clientes, proveedores, distribuidores, competidores y accionistas**

**Presentes y Pagos.** Es contrario a las políticas de la Compañía ofrecer o recibir regalos de clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y otros.

**Nuestra Conducta.** No deberá aceptar regalos, favores, préstamos, servicios especiales, pagos o tratamiento especial de cualquier naturaleza de personas u organizaciones que actualmente efectúen o pretendan efectuar negocios con la Compañía. Son excepciones a esta regla los regalos corporativos o atenciones de fin de año, que sean compatibles con las prácticas empresariales locales, en la medida en que esos regalos no superen un valor de US\$50.

- En caso de recibir algún regalo o de ser invitado a participar de un evento que supere el monto permitido, la actitud apropiada será notificar a su gerente, quien considerará si resulta adecuado aceptar el regalo en esas circunstancias. El gerente deberá evaluar la situación teniendo en cuenta el espíritu del Código de Conducta, así como:

- La posición del empleado;
- La capacidad del empleado de influenciar la elección del proveedor o las decisiones respecto del proveedor;
- regalos anteriores del mismo proveedor recibidos por empleados;
- si el regalo es compatible con las prácticas empresariales locales; y
- si el regalo fuera la participación en un evento, deberá considerar la naturaleza del evento (beneficencia, laboral, etc.).
- Si el regalo no fuera compatible con nuestras prácticas empresariales, deberá ser devuelto, o en circunstancias razonables, donado a una institución benéfica o retenida por la Compañía y utilizado para caridad. A todo evento, fomentamos a nuestros empleados a remitir nuestro modelo standard de “Carta de Agradecimiento” a quien hizo el regalo, explicando el tratamiento que se le ha dado, modelo que puede ser encontrado en nuestra Intranet, y luego entregar el regalo a su gerente.
- Los gastos incurridos por los empleados de la Compañía con relación a clientes o proveedores, tales como comidas, transporte, alojamiento o entretenimiento, incluyendo participación en eventos o regalos, sólo serán aceptados en caso de eventos relacionados con la Compañía y que sean conformes a prácticas empresariales locales, en la medida en que los costos hubieran sido previstos o aprobados (Ambev2011, págs. 5-7).

**Conflictos de Intereses.** Examine cuidadosamente todos los posibles conflictos entre sus intereses y los de la Compañía. Nuestra política es que el personal de la Compañía no debe competir o permitir que intereses personales o familiares ejerzan influencia directa o indirecta sobre los negocios de la Compañía.

**Nuestra Conducta.** El empleado debe abstenerse de participar de cualquier decisión que implique un conflicto de intereses, tales como:



- Participar, o tener miembros de su familia (padres, hermanos, hermanas, cónyuge o hijos) que participen en los negocios de cualquier proveedor o cliente de la Compañía, a menos que una excepción fuese autorizada luego de haber discutido el tema con el representante local del equipo de Gente, o si fuese necesario en determinadas circunstancias, luego de informar todos los hechos por escrito al Consejo de Administración de la Compañía.
- Tener una significativa participación, sea individual o familiar, en una organización que efectúe o desee efectuar negocios con la Compañía, con excepción de las acciones de compañías que realizan oferta pública y que pueden ser suscriptas por los empleados como inversión personal. Los empleados no pueden beneficiarse de información confidencial u oportunidades comerciales que le sean disponibles como consecuencia de su cargo dentro de la Compañía. Del mismo modo, tampoco se debe utilizar esta información en perjuicio de la Compañía.(Ambev, 2011, págs. 5-6).

**Clientes y Consumidores.** Los empleados deben negociar de manera justa con clientes y consumidores de la Compañía, y de manera consistente con la obligación de actuar con integridad y honestidad. Ningún empleado debe tomar ventaja de otra persona por medio de declaraciones falsas o prácticas comerciales injustas.

*Nuestra Conducta.* Debemos tratar a nuestros clientes con atención y respeto.

- No deben utilizarse los nombres de la Compañía para beneficio propio al negociar con los clientes.
- Debemos fomentar el consumo responsable.
- Debemos tratar a nuestros consumidores con cortesía, eficiencia y sinceridad.(Ambev, 2011, págs. 6-7).

**Proveedores y Distribuidores.** Debemos mantener una relación respetuosa y de confianza con nuestros proveedores y distribuidores.

**Nuestra Conducta.** Debemos buscar la mejora constante en la calidad por parte de nuestros proveedores y distribuidores.

- Debemos proporcionar igualdad de oportunidades para todos los contratistas, independientemente del tamaño de su empresa o de su ubicación geográfica.
- Debemos seguir los estándares del área de Abastecimiento cuando contratemos nuestros proveedores.
- Cada empleado debe tratar de ser un ejemplo para sus proveedores y distribuidores incentivándolos a adoptar prácticas de gestión que respeten la dignidad humana, la ética y la preservación del medio ambiente.
- Debemos buscar contratistas que estén alineados con los estándares éticos de la Compañía.
- Toda solicitud que provenga de proveedores o distribuidores para hacer uso del nombre o de marcas de la Compañía a través de canales de comunicación internos o externos, debe ser remitida a Marketing Institucional (Ambev, 2011, págs. 4-8).

**Competidores.** Creemos en la competencia leal.

**Nuestra Conducta.** Debemos conducirnos con integridad y ética en los negocios que realizamos con nuestros competidores. Por ejemplo, no debe hacer comentarios a terceros, ya sea directa o indirectamente, de asuntos que se relacionen con productos o servicios de la competencia, y que no se basen en hechos reales y comprobados, o comentarios cuyo objetivo sea desprestigiar públicamente la imagen de los competidores.

- No debemos realizar ninguna acción que pueda interpretarse como anticompetitiva, monopólica o contraria a las leyes internacionales, nacionales o locales que regulan las prácticas competitivas del mercado (Ambev, 2011, pág. 5).

**Accionistas.** Debemos proteger los intereses de nuestros accionistas e inversores manteniendo la solidez financiera de nuestro negocio.

**Nuestra Conducta.** Contacte a Relaciones con Inversores siempre que exista un requerimiento de comunicación con los accionistas o inversores relativos a la Compañía.

- Debemos proteger y asegurar la confidencialidad de la información que todavía no es de público conocimiento y que puede afectar la cotización de nuestras acciones o influir en los movimientos de mercado y en las decisiones de inversión (Ambev, 2011, pág. 7).

### **Organismos gubernamentales y organizaciones políticas, sociedad y comunidad**

**Prensa.** Para poder garantizar la proyección de una imagen que sea consistente con nuestros valores, y garantizar la divulgación adecuada de datos, proyectos y eventos, es importante que mantengamos una relación transparente y de respeto con la prensa.

**Nuestra Conducta.** No suministre ninguna información y/o entrevista sin autorización previa del Área de comunicación externa. Cada vez que un medio lo contacte por algún tema relacionado a la Compañía transfiera la llamada a Área de comunicación externa. Las comunicaciones inadecuadas o inapropiadas pueden provocar serios daños al nombre y a la imagen de la Compañía.

- Los gerentes deben informar a su equipo respecto de los procedimientos aplicables para el manejo de la prensa y recordarles que nadie en la Compañía está autorizado a dar información o entrevistas sin autorización previa de Área de comunicación externa.
- Debe indicarle a sus proveedores que ninguno de los proyectos realizados con la Compañía o que se encuentre en proceso de ejecución debe ser divulgado a terceros.

Ningún prestador de servicios se encuentra autorizado a hablar sobre los proyectos de la Compañía salvo previa autorización de Área de comunicación externa.

- Las discusiones sobre temas relacionados a la Compañía deben estar limitadas al ambiente de trabajo. Nunca sabe quién puede estar cerca de él en un lugar público. Por lo tanto, evite hablar de los proyectos de la Compañía en aviones, restaurantes o bares.
- Si identifica publicaciones de noticias impropias o incorrectas que afecten la imagen de la Compañía debe informarlo inmediatamente a Área de comunicación externa.
- En el caso de entrevistas con relación a su vida personal deberá evitar asociar el nombre o la imagen de la Compañía con sus propias opiniones. (Ambev, 2011, pág. 8).

**Organizaciones Políticas y otras Instituciones.** La Compañía no pertenece a ninguna organización política, pero reconoce la legitimidad de las mismas y respeta sus iniciativas y sus prácticas. Estamos siempre dispuestos a participar en diálogos de cualquier naturaleza, buscando constantemente una solución que atienda a todos los involucrados.

**Nuestra Conducta.** La Compañía respeta el derecho del empleado a participar en actividades y partidos políticos de su preferencia. Sin embargo, al hacerlo no podrán utilizar sus horas de trabajo, los recursos y activos de la Compañía o las marcas registradas. Esperamos de todos los empleados respeto por las diferencias de opinión política. Ninguna opinión política deberá ser usada para influenciar el desarrollo de la carrera de ningún empleado. No permitimos que se realicen contribuciones ilegales, donaciones, favores o regalos a entidades públicas o a funcionarios del gobierno. Se prohíbe estrictamente cualquier contribución, directa o indirecta, de la Compañía a cualquier partido político, comité de campaña o candidato a cargo público, a menos que se haya obtenido previamente la aprobación formal del Consejo de Administración de (Ambev, 2011, págs. 8-9).

**Ciudadanía Corporativa.** Nuestra Compañía debe ser una buena ciudadana corporativa.

- La salud y la seguridad de nuestros empleados son de importancia para la Compañía. Luchamos por proteger a nuestros empleados por medio del desarrollo e implementación de programas de salud y el cumplimiento de todas las leyes aplicables en materia de salud y seguridad.
- Estamos comprometidos a llevar adelante el negocio de una manera que proteja el ambiente y es nuestra política cumplir con todas las leyes y regulaciones ambientales vigentes en el país. También fomentamos y apoyamos la concientización y la educación ambiental y promovemos el uso eficiente de los recursos naturales, el reciclaje y la reducción de desechos.
- No permitimos el trabajo infantil o cualquier otra forma de trabajo forzado en nuestras compañías o en las compañías de nuestros proveedores. (Ambev, 2011, pág. 9).

### **Cuestiones contables y financieras**

**Libros, Registros y Controles.** Transparencia, ética y honestidad deben ser el punto de partida de todos los procedimientos que involucran el mantenimiento de nuestros libros, registros y controles.

**Nuestra Conducta.** Nuestros libros, registros y controles deben reflejar todos los hechos de forma precisa y transparente.

- Ninguna transacción debe ser documentada o registrada de forma engañosa.
- Los empleados son responsables por la calidad y la veracidad de la información suministrada.
- Cualquier empleado que tenga conocimiento de - o información referente a - cualquier fondo o activo no registrado, cualquier apropiación indebida de activos de la Compañía, o cualquier otro acto prohibido por este Código, debe comunicarlo de

inmediato a su gerente, al Director de Asuntos Legales y al Comité de Ética. Alternativamente, podrá denunciar anónimamente dicha actividad siguiendo el procedimiento detallado debajo de “Denuncias de Violaciones al Código de Conducta.

- Ningún dato puede ser manipulado para cumplir metas de desempeño individual o de la unidad operativa.
- Cada empleado deberá cooperar integralmente con nuestros auditores externos e internos (Ambev, 2011, págs. 9-10).

**Profesionalismo y Credibilidad.** La Compañía es una compañía respetada y confiable, que es consciente de su responsabilidad social y empresarial. Aspiramos a demostrar a la sociedad que la Compañía busca resultados de una manera justa, legal y transparente. De este modo, nuestros profesionales del área financiera deben reforzar nuestra credibilidad en el mercado.

**Nuestra Conducta.** Debemos adherir a los estándares contables profesionales aplicables.

- Debemos mantenernos actualizados con relación a las leyes y reglamentos relacionados al área financiera y solicitar ayuda legal cuando sea necesario.
- Está prohibido manipular, directa o indirectamente, la cotización de activos o valores mobiliarios, o inducir a error a terceros con el fin de obtener ventajas financieras para sí mismo o para otros.
- Cualquier violación a las políticas de la Compañía relativas a información financiera u operaciones comerciales debe ser reportado inmediatamente al Comité de Ética de la Compañía. Alternativamente, podrá denunciar dicha actividad anónimamente siguiendo el procedimiento detallado debajo de “Denuncias de Violaciones al Código de Conducta (Ambev, 2011, pág.10).

**Requerimiento de Divulgación de Información.** Por ser una compañía abierta, AmBev debe enviar documentación obligatoria o requerida por la Comissão de Valores Mobiliários (CVM) de Brasil y/o la Securities and Exchange Commission (SEC) de Estados Unidos de América.

**Nuestra Conducta.** Está prohibido presentar informes inexactos o deshonestos, tanto internamente como fuera de la Compañía, pudiendo resultar en acciones civiles y/o criminales contra los empleados y contra a la Compañía (Ambev, 2011, págs. 10-11).

**Información Confidencial.** La información financiera, programas, documentos referentes a modelos financieros y productos, software, hardware y aplicativos desarrollados o utilizados por la Compañía, así como también toda otra información sensible, son considerados confidenciales y de propiedad de la Compañía (aun cuando el empleado haya participado en su elaboración).

**Nuestra Conducta.** Debemos asegurar la confidencialidad no transmitiendo información a terceros o a empleados que trabajen en otras áreas de la Compañía, excepto cuando se requiera hacerlo para poder cumplir con los requerimientos laborales.

- Debemos guardar todos los documentos financieros que han sido presentados durante el período, en cumplimiento a la ley aplicable.
- Sin la debida autorización (de un supervisor o similar) no podrá transmitir a terceros información confidencial vía Internet que esté relacionada con datos financieros o permitir el acceso a otra información, a sistemas operativos o a bases de datos que estén bajo su responsabilidad (Ambev, 2011, págs. 10-11).

**Aplicación y responsabilidades.** Este Código de Conducta se aplica a todos los empleados de la Compañía y a aquellos otros que actúan en nombre de la Compañía. Nuestros empleados tienen la responsabilidad de comprender y cumplir con este Código. La gestión del Código de Conducta de la Compañía es responsabilidad del Management de la

Compañía. El Comité de Ética, conformado por el Presidente de la zona, el Vicepresidente Financiero, el Vicepresidente de Asuntos Legales y Corporativos, el Director de Asuntos Legales y el Vicepresidente de Gente, con la asistencia del Gerente de Auditoría General, evalúa la aplicación de todos los procedimientos contenidos en nuestro Código para asegurar su eficacia y efectividad. Este Comité, además, juzga y gerencia los casos de violación al Código, tomando las medidas que sean necesarias para los casos de violaciones al Código.

**Denuncias de violaciones al código de conducta.** Toda violación al Código de Conducta debe ser inmediatamente denunciada al Comité de Ética. La falta de respeto al Código, la falsificación de registros o cualquier otro comportamiento que represente falta de ética pueden ocasionar rígidias acciones disciplinarias, incluyendo el despido del empleado y medidas judiciales (Ambev, 2011, págs. 11-12).

## IDENTIDAD VISUAL



**Ilustración 1. Identidad Visual**  
**Fuente: AbmBev (2015)**



## MAPA DE PÚBLICOS Y SUS CARACTERÍSTICAS

Público	Subpúblico	Modo de Relación con la organización
Accionistas	Inversionistas Locales	Empresa eficiente que genere rentabilidad y soporte las crisis, haciendo que la acción se aprecie.
	Inversionistas extranjeros	Empresa eficiente que genere rentabilidad y soporte las crisis, haciendo que la acción se aprecie.
Proveedores	Proveedores locales	Compras y pagos puntuales, materia prima de primera calidad
	Proveedores extranjeros	Compra de insumos exclusivos para la corporación
Clientes	Clientes Actuales	Relación de fidelización a largo plazo
	Clientes Anteriores	Mala relación por incumplimientos
	Clientes Potenciales	Busqueda de oportunidades de desarrollo mutua
Empleados	Operarios / Planta	trabajos de turnos rotativos para producción
	Ventas / logística	trabajo intenso de 6 días a la semana, con metas claras y específicas
	Administrativos	Controlar la rentabilidad del negocio, y mantenimientos generales
Comunidad	Pais	Programas de apoyo y capacitación, búsqueda de talentos
Gobierno	Salud	Cumplimiento de normas de higiene y salud, fitosanitarias
	Medio ambiente	Permisos al día / mitigaciones de contaminación
	Municipio	Permisos al día
	Rentas	Pagos de impuestos
Medio Ambiente	entorno natural	no contaminar

**Tabla 1. Mapa de Públicos de AbmBev y sus características**

**Elaboración: Propia**

## ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZAN CON CADA UNO DE LOS STAKEHOLDERS O PÚBLICOS

Público	Subpúblico	Estrategias y tácticas comunicacionales que utilizan para comunicarse
Accionistas	Inversionistas Locales	Comunicación y presentación de resultados financieros trimestrales
	Inversionistas extranjeros	Comunicación y presentación de resultados financieros trimestrales
Proveedores	Proveedores locales	Comunicación via correo electrónico con especificaciones técnicas del producto, y comparativos de precios y calidad.
	Proveedores extranjeros	Proveedor único designado por el corporativo desde Brasil
Clientes	Cientes Actuales	Campañas de BTL, trade marketing, estrategias de precios, incentivos
	Cientes Anteriores	Vsitas continuas buscando reestablecer relación.
	Cientes Potenciales	Producto en oferta, campañas de branding, trade, BTL, ATL
Empleados	Operarios / Planta	Correos electrónicos y reuniones constantes de resultados.
	Ventas /logistica	Correos electrónicos y reuniones constantes de resultados.
	Administrativos	Correos electrónicos y reuniones constantes de resultados.
Comunidad	Pais	Campañas informativas sobre manejo responsable y no contaminación del ambiente
Gobierno	Salud	Cumplimiento de leyes y normas
	Medio ambiente	Cumplimiento de leyes y normas
	Municipio	Cumplimiento de leyes y normas
	Rentas	Cumplimiento de leyes y normas / Pago puntual de tributos
Medio Ambiente	entorno natural	Informativas sobre reciclaje y reutilización de materias primas para evitar contaminación

**Tabla 2. Estrategias y tácticas de comunicación stakeholders**  
Elaboración: Propia

## **Auditoría interna de comunicación de la empresa Ambev Ecuador**

### **Identificación del problema**

A partir de la implementación de una auditoría de comunicación se establecerá un diagnóstico del proceso de comunicación con lo cual se podrá identificar con mayor exactitud los problemas comunicacionales de esta organización, al igual que se podrá evidenciar la importancia que se le ha dado a ciertas herramientas comunicacionales.

### **Objetivos**

**Objetivo General.** Determinar el grado de eficiencia de las herramientas de comunicación existentes en AMBEV Ecuador, a través de la realización de una auditoría de comunicación en la empresa.

**Objetivos Específicos.** Entre los objetivos específicos están:

- Determinar el grado de conocimiento y utilización de las herramientas de comunicación por parte de los colaboradores de la empresa.
- Determinar el grado de identificación de los colaboradores de la empresa con su cultura organizacional.
- Determinar el nivel de utilización de los elementos de la imagen visual de la empresa.

### **Técnicas de Auditoría**

**Público.** La investigación será dirigida al personal de empresa AMBEV Ecuador.

### **Tipo de investigación**

Se realizará un estudio exploratorio a través del cual se alcanzará un diagnóstico de la situación actual de la comunicación dentro de la institución. Para complementar este estudio se realizará un estudio descriptivo a través del cual se describirán las características del objeto de estudio.

### **Técnicas de recolección de información**

Para la recolección de datos en la presente investigación se utilizará lo siguiente:

**Encuestas.** Realizadas a los empleados de la empresa AMBEV Ecuador. Las preguntas son cerradas y de opción múltiple.

**Universo.** La Gerencia de Gente y Gestión de la empresa AMBEV Ecuador ha proporcionado un universo de 192 empleados de la institución de donde se tomará la muestra correspondiente para la realización de las encuestas.

**Muestra.** La realización de esta auditoría se utilizará un muestreo aleatorio simple, sin distinción de características de aquellos elementos que van a ser estudiados.

**Fórmula a utilizar.**

$$n = \frac{N * p * q * (z * z)}{(B * B(N - 1)) + (p * q * (z * z))}$$

$$n = \frac{192 * ,5 * ,5 * (1,96 * 1,96)}{((,06 * ,06 * (192 - 1)) + (,5 * ,5 * (1,96 * 1,96)))}$$

$$n = 112$$

Siendo:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

p= Proporción acierto estudio

q= Proporción fracaso

z= Nivel de confianza

B= Límite en N error de estimación de las proporciones

Se realizarán 112 encuestas a los empleados de la empresa Ambev, distribuidos según la tabla a continuación.

<b>Gerencia</b>	<b>No. Personas</b>	<b>%</b>	<b>No. Encuestas</b>
Gerente de Operación	1	1%	1
Gerente de Fábrica	1	1%	1
Ingeniería	28	15%	16
Procesos	13	7%	8
Packaging	15	8%	9
Medio Ambiente	6	3%	3
Gente y Gestión	6	3%	3
Administrativo	20	10%	12
Aseguramiento de la calidad	8	4%	5
Logística	9	5%	5
Ventas	85	44%	49
<b>Total</b>	<b>192</b>	<b>100%</b>	<b>112</b>

**Tabla 3. Distribución de encuesta a los empleados de Ambev**  
**Elaboración: Propia**

## **Plan de Comunicación Organizacional**

### **Misión**

“Crear vínculos fuertes y duraderos con nuestros clientes, brindándoles los mejores productos y servicios”.

### **Visión**

“Ser la mejor empresa de bebidas en el mundo dentro de un mundo mejor”.

### **Valores corporativos**

- Gente excelente, con libertad para crecer en velocidades consistentes con sus talentos y recompensados adecuadamente son los activos más valiosos de nuestra empresa.
- Nuestros líderes deben seleccionar personas con potencial para ser mejor que ellos. Evaluamos nuestros líderes por la calidad de sus equipos.
- Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados. El enfoque y la tolerancia cero ayudan a asegurar una ventaja competitiva duradera.

- El consumidor es el jefe. Nos relacionamos con los consumidores a través de experiencias significativas para nuestras marcas, que une la tradición y la innovación, siempre con responsabilidad.
- Somos una empresa de propietarios. Los propietarios tienen resultados personalmente.
- Creemos que el sentido y simplicidad mejor guía que la sofisticación y la complejidad.
- Administrar nuestros costos firmemente para liberar más recursos y así apoyar nuestro crecimiento del mercado.
- Liderazgo con el ejemplo personal es la mejor guía para nuestra cultura. Hacemos lo que decimos.
- Nosotros no tomamos “atajos”. La integridad, el trabajo duro y la consistencia son la clave para la construcción de nuestra sociedad.

### **Objetivos comunicacionales**

1. Mejorar la revista interna de comunicación de la empresa, para que sea conocida por al menos el 70% de los trabajadores.
2. Optimizar el uso de los memorandos y sus tiempos de llegada en un 25%.
3. Perfeccionar las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa en un 40%.
4. Cambiar la percepción sobre las herramientas de comunicación interna en un 45%.
5. Corregir el flujo y los procesos de comunicación entre jefes y empleados en un 50%.
6. Disminuir el impacto de los rumores dentro de la oficina en un 60%.
7. Incrementar la buena comunicación entre compañeros de trabajo en un 55%.

## DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

Estrategias	Mensaje	Tácticas
Informativa: Creacion y mejora de la revista interna de comunicación de la empresa	Conoce tu empresa y sus resultados, se diferente y empieza a ser un triunfador	Revista
Informativas: Correcta utilizacion de los memorandos	Comunica a tiempo y obten los resultados deseados	Memorandos
Expectativa: Las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa	Con tu ayuda nuestra comunicación será la mejor	Memorandos, Carteleras, Revista, Oficios, correos electrónicos, reuniones, buzón de sugerencias
Expectativa: La percepción sobre las herramientas de comunicación interna	Aprendamos a comunicar, y seamos capaces de generar cambios	Desayunos mensuales, buzón de sugerencias
Informativa: Procesos de comunicación entre jefes y empleados	Ser lider es aprender a escuchar, que esperas para gestionar el cambio	Manuales de procesos, capacitaciones, escuela corporativa para lideres, equipos de alto rendimiento
Expectativa: Los rumores dentro de la oficina	Si quieres saber algo, consultalo	Desayunos mensuales, memorandos, reuniones, correos electrónicos, buzón de sugerencia.
Expectativa: Comunicación entre compañeros de trabajo	Mis compañeros, mis amigos	Desayunos mensuales, convivencias, talleres, juegos
Recordación: Auditorias de comunicación interna	Corregimos para mejorar	Auditoria de comunciación interna

**Tabla 4. Estrategias comunicacionales**  
**Elaboración: Propia**

## PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LAS ESTRATEGIAS

COD	ACTIVIDAD / SUBACTIVIDAD	RESP.	CRONOGRAMA												RECURSOS NECESARIOS
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
100	Creacion y mejora de la revista interna de comunicaci3n de la empresa		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
200	Correcta utilizacion de los memorandos		x		x		x		x		x		x		
300	Las herramientas de comunicaci3n utilizadas por la empresa		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
400	La percepci3n sobre las herramientas de comunicaci3n interna		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
500	Procesos de comunicaci3n entre jefes y empleados		x		x		x		x		x		x		
600	Los rumores dentro de la oficina		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
700	Comunicaci3n entre compa1eros de trabajo		x			x			x				x		
800	Auditorias de comunicaci3n interna			x							x				

**Tabla 5. Planificaci3n Operativa de las estrategias**  
**Elaboraci3n: Propia**



## PRESUPUESTO POR CAMPAÑA

<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>COD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTALES</b>
100	Creacion y mejora de la revista interna de comunicaci3n de la empresa	\$ 36.000,00
200	Correcta utilizacion de los memorandos	\$ 2.400,00
300	Las herramientas de comunicaci3n utilizadas por la empresa	\$ 18.000,00
400	La percepci3n sobre las herramientas de comunicaci3n interna	\$ 18.720,00
500	Procesos de comunicaci3n entre jefes y empleados	\$ 9.800,00
600	Los rumores dentro de la oficina	\$ 18.720,00
700	Comunicaci3n entre compa1eros de trabajo	\$ 41.220,00
800	Auditorias de comunicaci3n interna	\$ 25.000,00
<b>TOTAL US\$</b>		<b>\$ 169.860,00</b>

**Tabla 6. Presupuesto por campa1a**  
**Elaboraci3n: Propia**

## EVALUACIÓN E INDICADORES DE MEDICIÓN

<b>Estrategias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Evaluación</b>
Creación y mejora de la revista interna de comunicación de la empresa	Porcentaje de conocimiento de existencia de la revista (70%)	Equipo formado por dos asistentes de Marketing y uno de RRHH
Correcta utilización de los memorandos	Disminución de envíos tardíos de memorandos en un 25%	Dos técnicos de RRHH
Las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa	Incremento de eficiencia en la comunicación a través de las herramientas en un 40%	Dos asistentes de Marketing y dos vendedores
La percepción sobre las herramientas de comunicación interna	Crecimiento de 45% en aceptación de herramientas de comunicación	Dos técnicos de marketing y dos técnicos de RRHH
Procesos de comunicación entre jefes y empleados	Disminución de 40% en mal uso y transmisión de la información	Director General y Director Administrativo
Los rumores dentro de la oficina	Disminución a 1% de problemas generados por rumores	Director de RRHH y Director de Ventas
Comunicación entre compañeros de trabajo	Incremento en 85% de motivación en el equipo	Director de Ventas y Director de Marketing
Auditorías de comunicación interna	0 fallas en procesos internos de comunicación	Auditor externo

**Tabla 7. Evaluación e indicadores de mediación**  
Elaboración: Propia

## CUADRO DE RESUMEN

Estrategia	Mensaje	Táctica	Responsable	Cronograma	Presupuesto	Indicadores de medición	Evaluación
Creación y mejora de la revista interna de comunicación de la empresa	Conoce tu empresa y sus resultados, se diferente y empieza a ser un triunfador	Revista	Departamento de Marketing	E-F-M-A-M-J-J-A-S-O-N-D	\$ 36.000,00	Porcentaje de conocimiento de existencia de la revista (70%)	Equipo formado por dos asistentes de Marketing y uno de RRHH
Correcta utilización de los memorandos	Comunica a tiempo y obtén los resultados deseados	Memorandos	Departamento de RRHH	E-M-M-JUL-S-N	\$ 2.400,00	Disminución de envíos tardíos de memorandos en un 25%	Dos técnicos de RRHH
Las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa	Con tu ayuda nuestra comunicación será la mejor	Memorandos, Carteleras, Revista, Oficios, correos electrónicos, reuniones, buzón de sugerencias	Departamento de RRHH	E-F-M-A-M-J-J-A-S-O-N-D	\$ 18.000,00	Incremento de eficiencia en la comunicación a través de las herramientas en un 40%	Dos asistentes de Marketing y dos vendedores
La percepción sobre las herramientas de comunicación interna	Aprendamos a comunicar, y seamos capaces de generar cambios	Desayunos mensuales, buzón de sugerencias	Departamento de RRHH, Departamento de Marketing	E-F-M-A-M-J-J-A-S-O-N-D	\$ 18.720,00	Crecimiento de 45% en aceptación de herramientas de comunicación	Dos técnicos de marketing y dos técnicos de RRHH
Procesos de comunicación entre jefes y empleados	Ser líder es aprender a escuchar, que esperas para gestionar el cambio	Manuales de procesos, capacitaciones, escuela corporativa para líderes, equipos de alto rendimiento	Departamento de RRHH, Control de procesos	E-M-M-JUL-S-N	\$ 9.800,00	Disminución de 40% en mal uso y transmisión de la información	Director General y Director Administrativo
Los rumores dentro de la oficina	Si quieres saber algo, consúltalo	Desayunos mensuales, memorandos, reuniones, correos electrónicos, buzón de sugerencia.	Departamento de RRHH	E-F-M-A-M-J-J-A-S-O-N-D	\$ 18.720,00	Disminución a 1% de problemas generados por rumores	Director de RRHH y Director de Ventas
Comunicación entre compañeros de trabajo	Mis compañeros, mis amigos	Desayunos mensuales, convivencias, talleres, juegos	Departamento de RRHH, Departamento de Marketing	E-AB-JUL-O	\$ 41.220,00	Incremento en 85% de motivación en el equipo	Director de Ventas y Director de Marketing
Auditorías de comunicación interna	Corregimos para mejorar	Auditoría de comunicación interna	Auditor Externo	F-AG	\$ 25.000,00	0 fallas en procesos internos de comunicación	Auditor externo

**Tabla 8. Cuadro de resumen**  
**Elaboración: Propia**

## COMUNICACIÓN GLOBAL - MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS DE LA COMPAÑÍA AMBEV ECUADOR

<b>Públicos</b>	<b>Sub-públicos</b>	<b>Modo de Relación</b>
<b>Medios de Comunicación</b>	Radios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio Centro</li> <li>• Radio Fuego</li> <li>• Radio Dibli</li> <li>• Radio I99</li> </ul> Revistas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revista Vistazo</li> <li>• Revista Diners</li> <li>• Revista América Economía</li> <li>• Revista Ekos Negocios</li> </ul>	Es necesario mantener una buena relación con los medios para informar a la sociedad acerca de los beneficios e inversiones, aportes que desarrolla la empresa en el país, además de dar a conocer las promociones existentes y futuras.
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectores aledaños a la fábrica, Km 14 via a Daule</li> <li>• Estudiantes de Universidades.</li> <li>• Mejores Egresados de Universidades.</li> </ul>	Es importante Mantener el nivel de cooperación y mejora con la comunidad, en el desarrollo de planes sociales que incentiven y brinden trabajos a los sectores aledaños; así mismo a los mejores estudiantes y egresados de las Universidades poder generar un plan de carrera profesional.
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cridesa</li> <li>• RamsaLogística</li> <li>• AmBEV Uruguay (Materia prima)</li> </ul>	Son indispensables para la empresa, son los socios estratégicos que entregan la materia prima a la empresa para proceder con la elaboración de todos los productos que tiene la organización
<b>Consumidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores de 18 años, hombres y mujeres que les guste una bebida refrescante y de moderación</li> </ul>	Es público más importante con el cual AmBev debe establecer una relación directa, sin ellos la empresa no tiene razón de existir, son el pilar económico de la empresa, y son quienes evalúan y adquieren los productos ofrecidos.
<b>Organismos de Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de rentas Internas</li> <li>• Ministerio de Salud.</li> <li>• IESS</li> <li>• Municipio de Guayaquil</li> <li>• Ministerio de Relaciones Laborales</li> <li>• Superintendencia de competitividad y mercado</li> </ul>	Son el público encargado de establecer el marco legal para el funcionamiento de la empresa y su control para garantizar el bienestar de los colaboradores, la comunidad y el medio ambiente los cuales se podrían ver afectados o beneficiados por las acciones de la organización.
<b>Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cervecería Nacional – SAB Miller</li> </ul>	Competencia directa porque desarrollan los mismos tipos de productos.

**Tabla 9. Mapa de Públicos de Ambec Ecuador**  
**Elaboración: Propia**

## Objetivos de la investigación

Determinar el tipo de problemas comunicacionales que existen entre los públicos y la organización.

**Método.** Se utilizará métodos Cuantitativo y cualitativo para una mejor comprensión de la realidad

**Técnicas.** Dos entrevistas realizadas a:

1. Gerente de Ventas
2. Gerente de KAM y Trade Marketing

## Determinación de los problemas comunicacionales

### Objetivos Comunicacionales

- Posicionar a AmBev Ecuador como una empresa líder dentro del mercado de bebidas de consumo masivo.
- Generar recordación de la marca mediante una vinculación activa con sus clientes y comunidad.

**Temática General de las Campañas.** Las campañas de comunicación externa buscan exaltar entre los públicos de AmBev Ecuador el concepto de protección, cuidado y desarrollo, frente a temas sensibles como:

- Protección y apoyo a públicos clave
- Salud humana preventiva y moderación de consumo
- Mejora y desarrollo de personas.

**Selección de Públicos.** Los públicos con los que trabajaremos en las campañas son:

- Medios de Comunicación
- Comunidad.
- Proveedores
- Consumidores

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

### 1.- ¿Conoce usted cuál es la misión de Ambev Ecuador?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 1	Porcentaje
NO	2	2%
Si	110	98%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 10. Tabulación de datos Pregunta 1/encuesta  
Elaboración: Propia

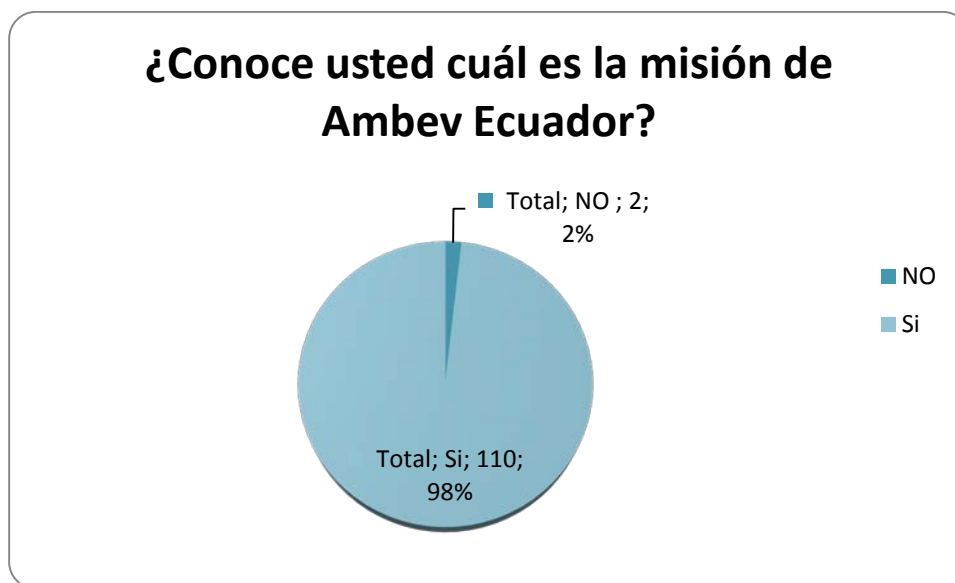


Ilustración 2. Tabulación de datos Pregunta 1/encuesta

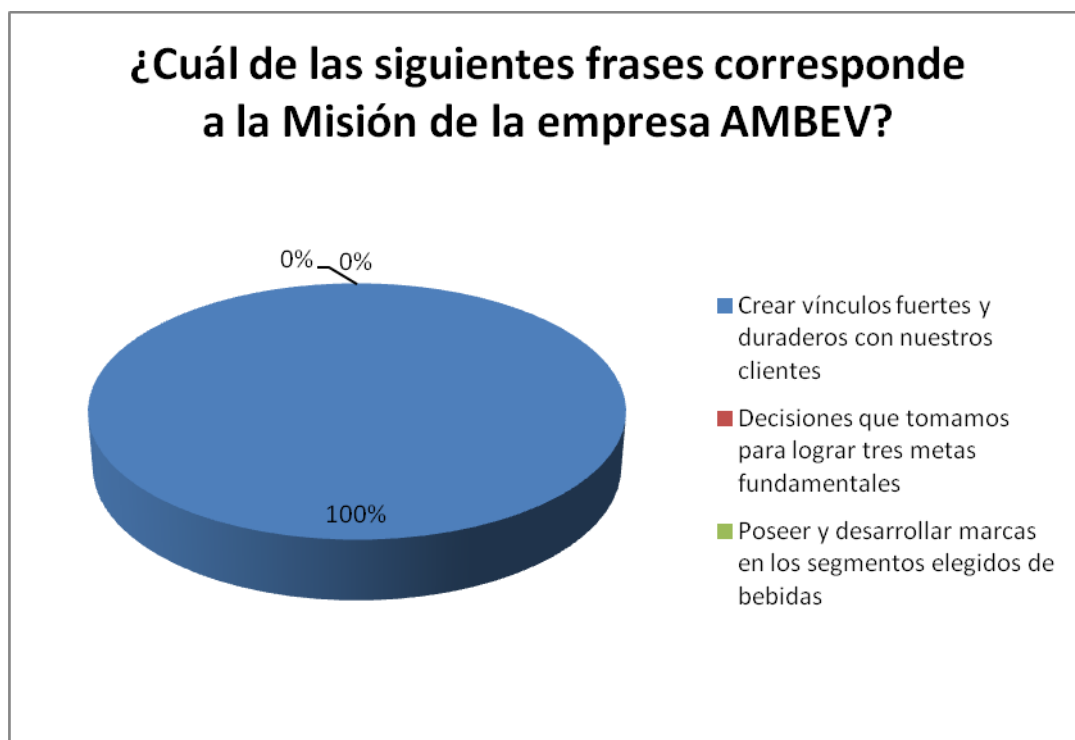
Elaboración: Propia

Es importante mencionar que el 98% de los colaboradores de la empresa AMBEV Ecuador tienen pleno conocimiento de la misión de la empresa, lo cual nos indica el nivel de compromiso que tienen con la organización.

## 2.- ¿Cuál de las siguientes frases corresponde a la Misión de la empresa AMBEV?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 2	Porcentaje
Crear vínculos fuertes y duraderos con nuestros clientes	112	100%
Decisiones que tomamos para lograr tres metas fundamentales	0	0%
Poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas	0	0%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

**Tabla 11. Tabulación de datos Pregunta 2/encuesta**  
Elaboración: Propia



**Ilustración 3. Tabulación de datos Pregunta 2/encuesta**

Elaboración: Propia

Estos resultados guardan estrecha relación con la pregunta anterior, ya nos damos cuenta que el 100% de los encuestados conocen claramente la misión de la empresa.

3.- ¿Conoce usted cuál es la persona que se encuentra actualmente al frente de la empresa AMBEV?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 3	Porcentaje
Alfredo Riera	112	100%
Henrique Mendez	0	0%
Julio Mancero	0	0%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 12. Tabulación de datos Pregunta 3/encuesta  
Elaboración: Propia

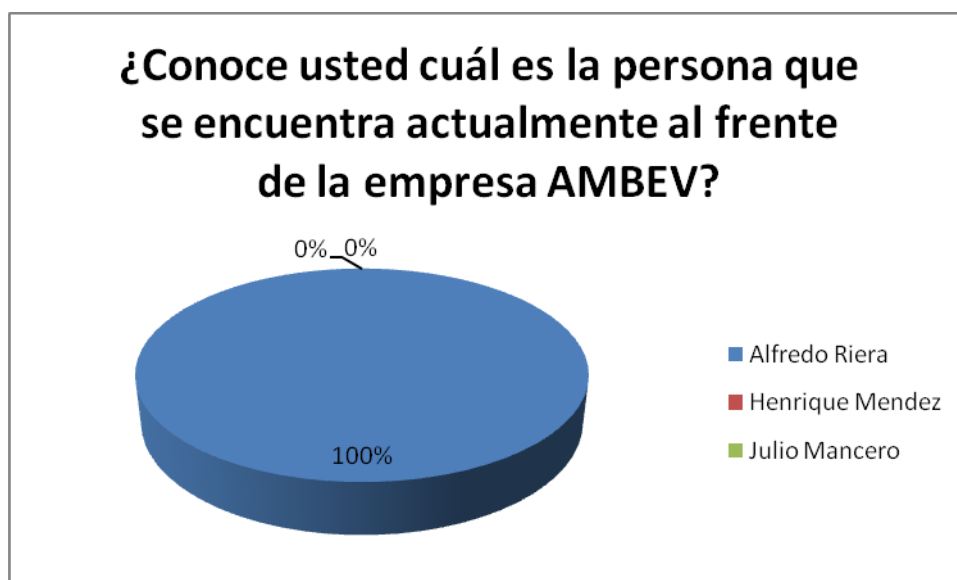


Ilustración 4. Tabulación de datos Pregunta 3/encuesta

Elaboración: Propia

Los colaboradores de la empresa conocen e identifican claramente a sus autoridades, eso nos demuestra el nivel de pleno involucramiento de la máxima autoridad para con todos los niveles de colaboradores.



4.- ¿De la siguiente lista de valores, cuáles son los tres que mejor identifican a la empresa AMBEV?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 4	Porcentaje
Compromiso	15	13%
Integridad	23	21%
Liderazgo con el ejemplo	29	26%
Somos una empresa de propietarios	45	40%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 13. Tabulación de datos Pregunta 4 /encuesta  
Elaboración: Propia

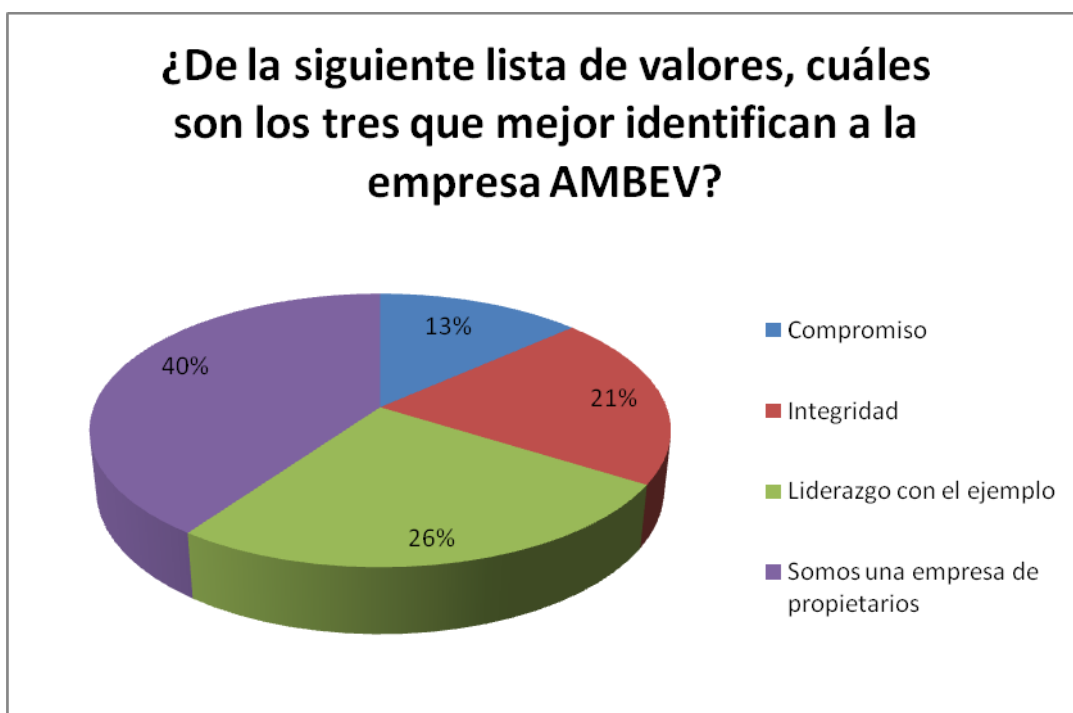


Ilustración 5. Tabulación de datos Pregunta 4 /encuesta

Elaboración: Propia

El valor que más predomina con un 40% es el de “propietarios” de la empresa, parte fundamental de su filosofía, “actuar como dueños”, seguido de uno muy importante la del liderar con el ejemplo con un 26%.

5.- ¿Cuál de los siguientes gráficos identifica usted como el logotipo de la empresa AMBEV?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 5	Porcentaje
ABInBev	112	100%
Corona Extra	0	0%
SAB MILLER	0	0%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 14. Tabulación de datos Pregunta 5/encuesta  
Elaboración: Propia



Ilustración 6. Tabulación de datos Pregunta 5/encuesta

Elaboración: Propia

La identidad visual es clara y no da lugar a errores por parte de los colaboradores de la empresa, con un 100% de conocimiento, con respecto a los de la competencia.

6.- ¿Cómo calificaría el tipo de información brindada por la empresa AMBEV, previo al ingreso a la institución?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 6	Porcentaje
Buena	49	44%
Innecesaria	0	0%
Mala	0	0%
Muy buena	63	56%
Regular	0	0%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 15. Tabulación de datos Pregunta 6/encuesta  
Elaboración: Propia

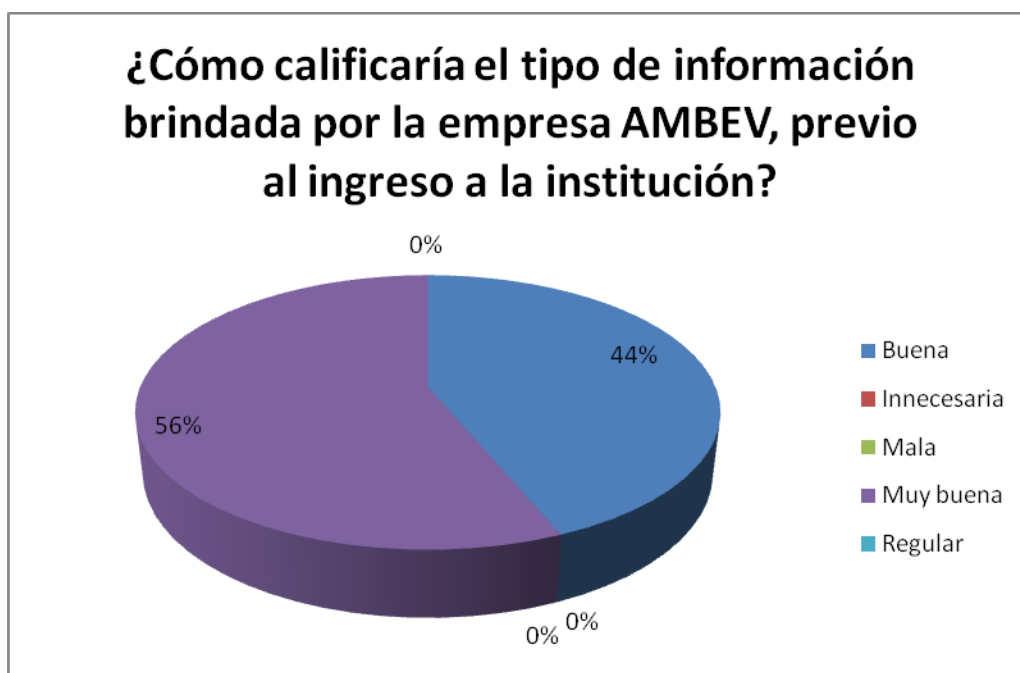


Ilustración 7. Tabulación de datos Pregunta 6/encuesta

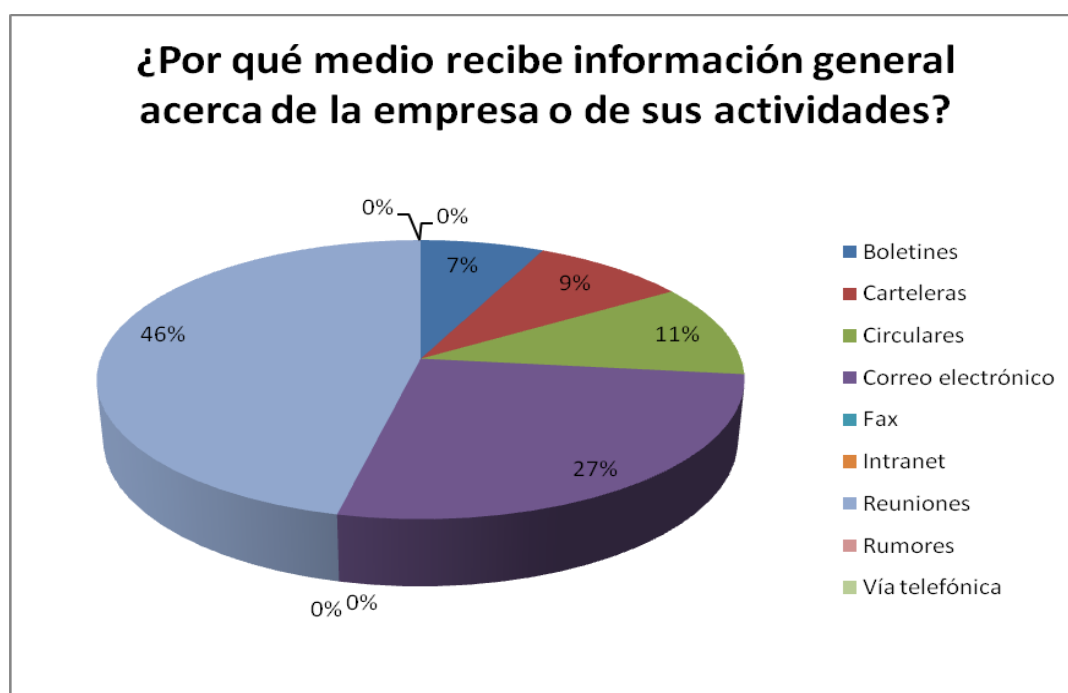
Elaboración: Propia

Los procesos de capacitación y entrega de información de los principios corporativos, filosofía de la empresa, misión, visión y objetivos son entregados de forma correcta y a su vez aceptados como tal por parte de los colaboradores, ya que podemos observar en los resultados que el 56% nos dice que el tipo de información es muy buena y el 44% buena.

## 7.- ¿Por qué medio recibe información general acerca de la empresa o de sus actividades?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 7	Porcentaje
Boletines	8	7%
Carteleras	10	9%
Circulares	12	11%
Correo electrónico	30	27%
Fax	0	0%
Intranet	0	0%
Reuniones	52	46%
Rumores	0	0%
Vía telefónica	0	0%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

**Tabla 16. Tabulación de datos Pregunta 7/encuesta**  
Elaboración: Propia



**Ilustración 8. Tabulación de datos Pregunta 7/encuesta**

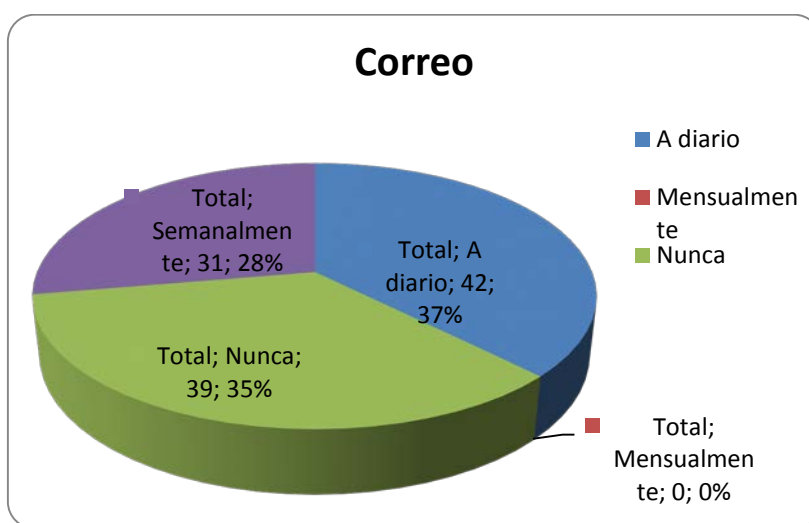
Elaboración: Propia

Las reuniones con un 46% siguen siendo el mecanismo más idóneo para notificar cualquier información que se quiera dar a los colaboradores, seguido de los correos electrónicos con un 27%.

**8.- Señale con qué frecuencia utiliza las siguientes herramientas de comunicación.**

Etiquetas de fila	Suma de Correo	Promedio
A diario	42	38%
Mensualmente	0	0%
Nunca	39	35%
Semanalmente	31	28%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

**Tabla 17. Tabulación de datos Pregunta 8/encuesta - correo**  
Elaboración: Propia



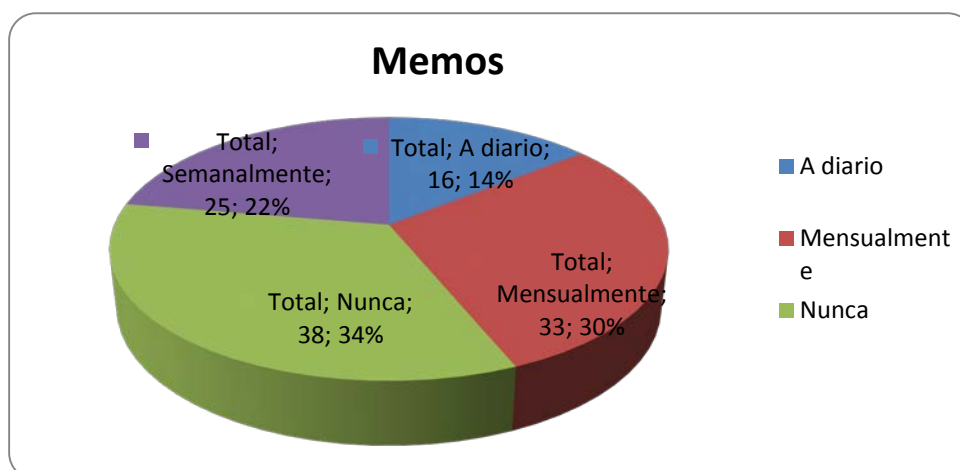
**Ilustración 9. Tabulación de datos Pregunta 8/encuesta - correo**

Elaboración: Propia

El correo electrónico es usado diariamente por un 38% del personal encuestado, el 35% que nunca lo usa es el personal de vendedores y operarios de planta que no tienen un computador para poder revisarlo.

Etiquetas de fila	Suma de Memos	Promedio
A diario	16	14%
Mensualmente	33	29%
Nunca	38	34%
Semanalmente	25	22%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

**Tabla 18. Tabulación de datos continuación Pregunta 8/encuesta - memos**  
Elaboración: Propia



**Ilustración 10. Tabulación de datos continuación Pregunta 8/encuesta - memos**

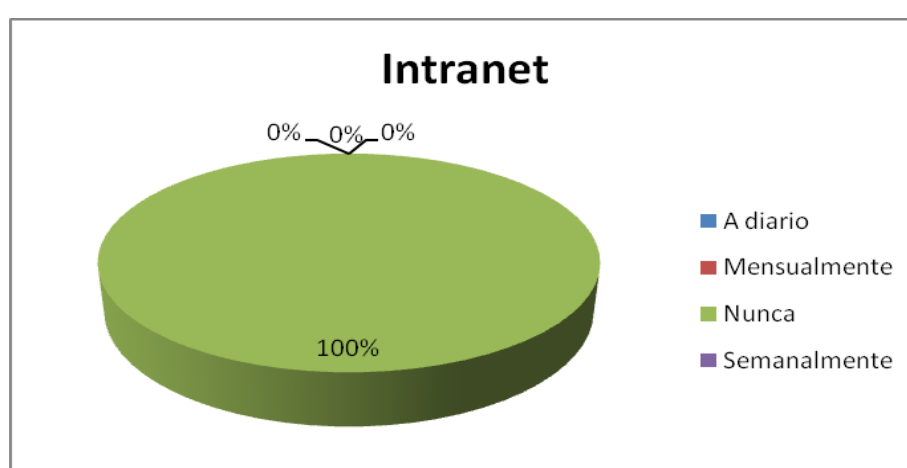
Elaboración: Propia

De igual manera el 34% que no revisa o recibe memos son los mismos vendedores y operarios.

Etiquetas de fila	Suma de Intranet	Promedio
A diario	0	0%
Mensualmente	0	0%
Nunca	112	100%
Semanalmente	0	0%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

**Tabla 19. Tabulación de datos continuación Pregunta 8 /encuesta - intranet**

Elaboración: Propia



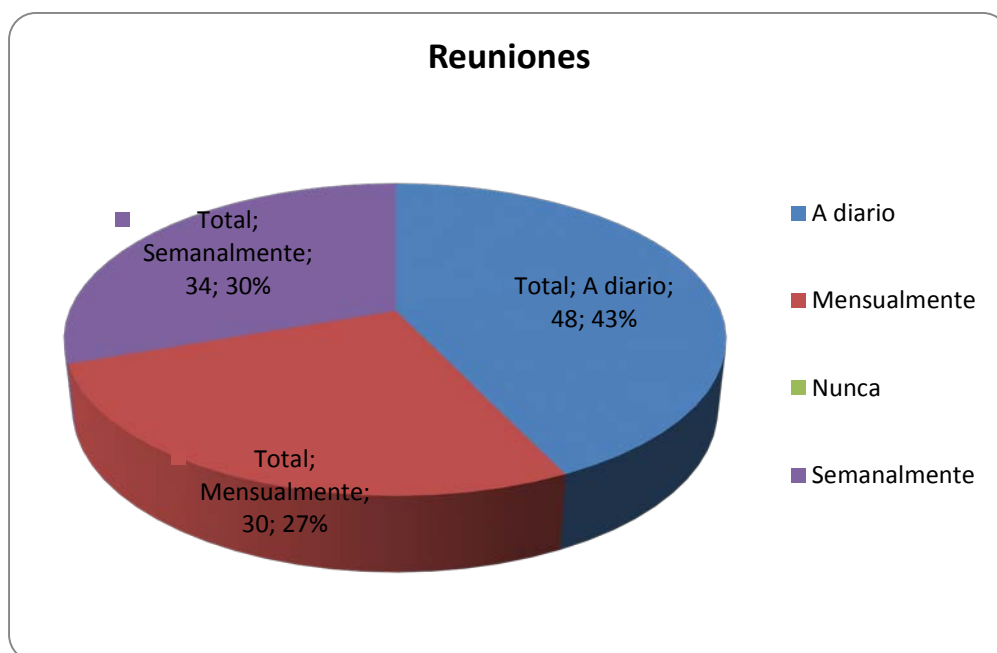
**Ilustración 11. Tabulación de datos Pregunta 8 /encuesta- intranet**

Elaboración: Propia

El intranet no es una herramienta utilizada por la empresa.

Etiquetas de fila <input type="button" value="v"/>	Suma de Reuniones	Promedio
A diario	48	43%
Mensualmente	30	27%
Nunca	0	0%
Semanalmente	34	30%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

**Tabla 20. Tabulación de datos Pregunta 8/encuesta - reuniones**  
Elaboración: Propia



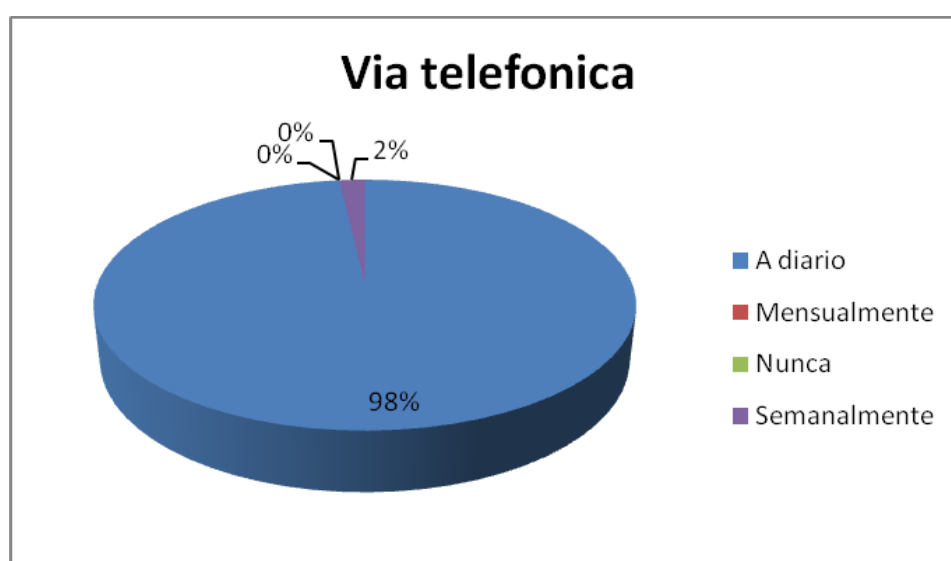
**Ilustración 12. Tabulación de datos Pregunta 8/encuesta– reuniones**

Elaboración: Propia

Las reuniones se realizan diariamente en un 43%, en su mayor parte del tiempo debido al personal de ventas y operarios donde se comunican los resultados del día anterior y la planificación del día.

Etiquetas de fila	Suma de Via telefonica	Promedio
A diario	110	98%
Mensualmente	0	0%
Nunca	0	0%
Semanalmente	2	2%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

**Tabla 21. Tabulación de datos Pregunta 8/encuesta- vía telefónica**  
Elaboración: Propia



**Ilustración 13. Tabulación de datos Pregunta 8/encuesta – vía telefónica**

Elaboración: Propia

Con un 98% de utilización diaria, la vía telefónica es el medio más utilizado para comunicarse.



9.- ¿Conoce si la empresa AMBEV tiene una revista interna?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 9	Porcentaje
No	56	50%
Si	56	50%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 22. Tabulación de datos Pregunta 9/encuesta  
Elaboración: Propia

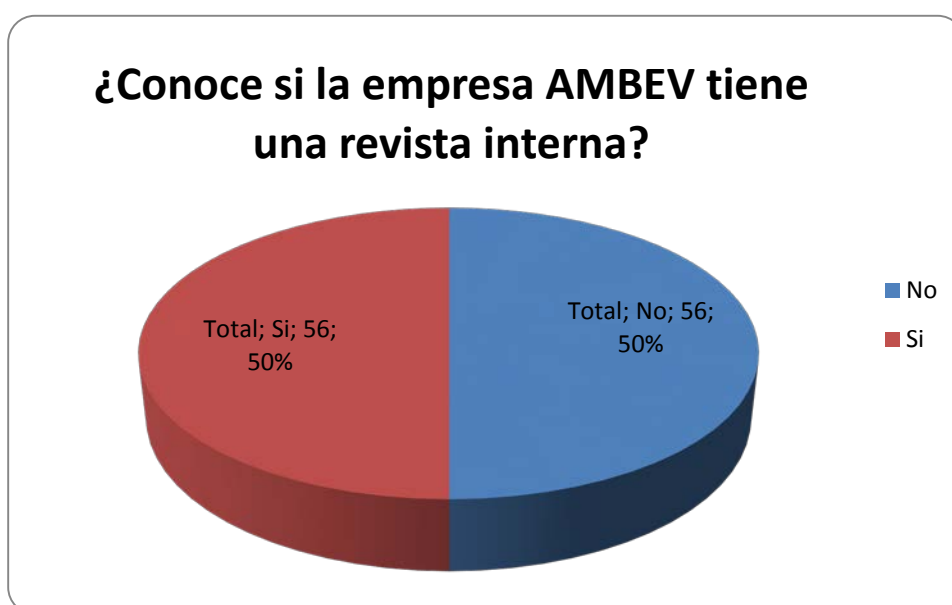


Ilustración 14. Tabulación de datos Pregunta 9/encuesta

Elaboración: Propia

El 50% de los colaboradores desconoce que existe una revista interna, el motivo principal es que esta no es hecha en el país sino que viene de casa matriz en Brasil, donde se comunican eventos importantes que acontecen en el Corporativo.

### 10.- ¿La información ofrecida por la revista interna para usted es?:

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 10	Porcentaje
Atractiva	12	21%
Clara	9	16%
Confusa	0	0%
Oportuna	15	27%
Poco atractiva	9	16%
Poco oportuna	11	20%
<b>Total general</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Tabla 23. Tabulación de datos Pregunta 10/encuesta  
Elaboración: Propia

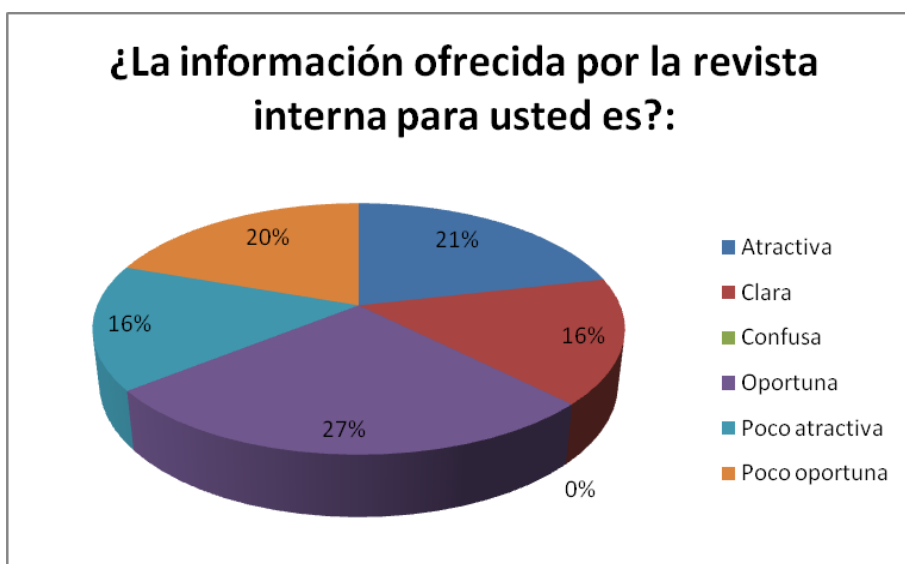


Ilustración 15. Tabulación de datos Pregunta 10/encuesta

Elaboración: Propia

Para el 50% que conoce de la difusión y existencia de la revista, el 64% la ve como atractiva, clara y oportuna en cuanto a la información y contenidos que brinda.

### 11.- ¿La utilización del correo interno para usted es?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 11	Porcentaje
Agradable	13	12%
Desagradable	0	0%
Difícil	9	8%
Efectivo	8	7%
Fácil	25	22%
Indispensable	48	43%
Poco efectivo	9	8%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 24. Tabulación de datos Pregunta 11/encuesta  
Elaboración: Propia

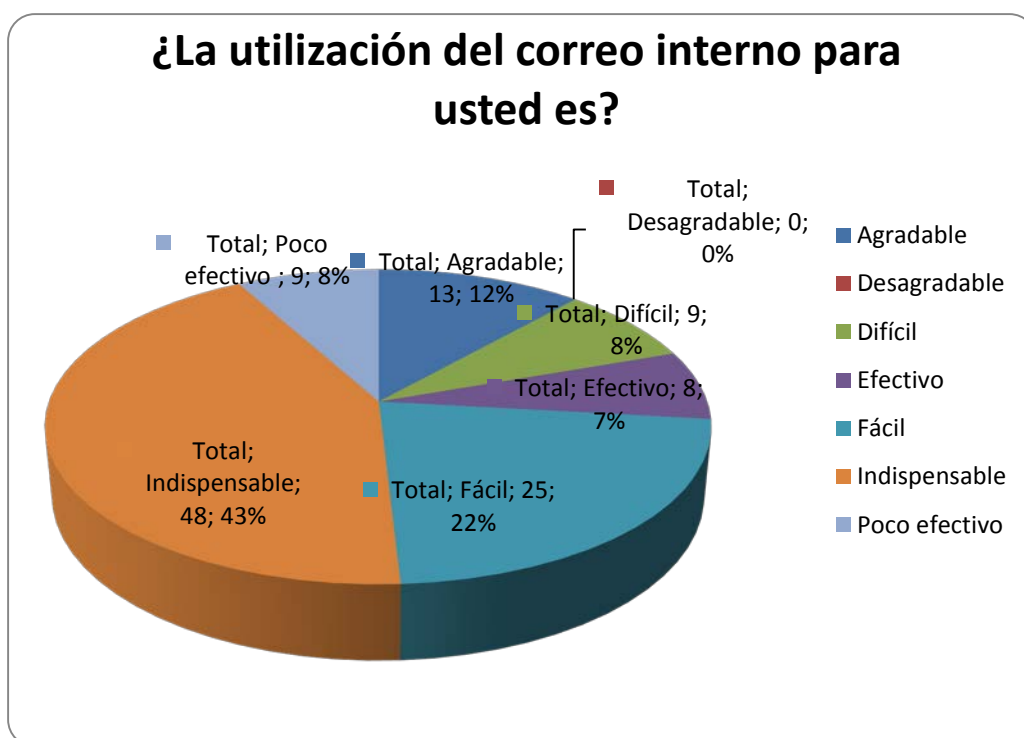


Ilustración 16. Tabulación de datos Pregunta 11/encuesta

Elaboración: Propia

El uso del correo electrónico representa para el 84% una herramienta, indispensable, agradable, fácil y efectiva.

## 12.- ¿Los Memorandos enviados por la institución llegan?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 12	Promedio
Al momento de realizarse la actividad	45	40%
Con el tiempo adecuado para informarse	50	45%
Demasiado tarde, cuando la actividad ya concluyó	17	15%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 25. Tabulación de datos Pregunta 12/encuesta  
Elaboración: Propia

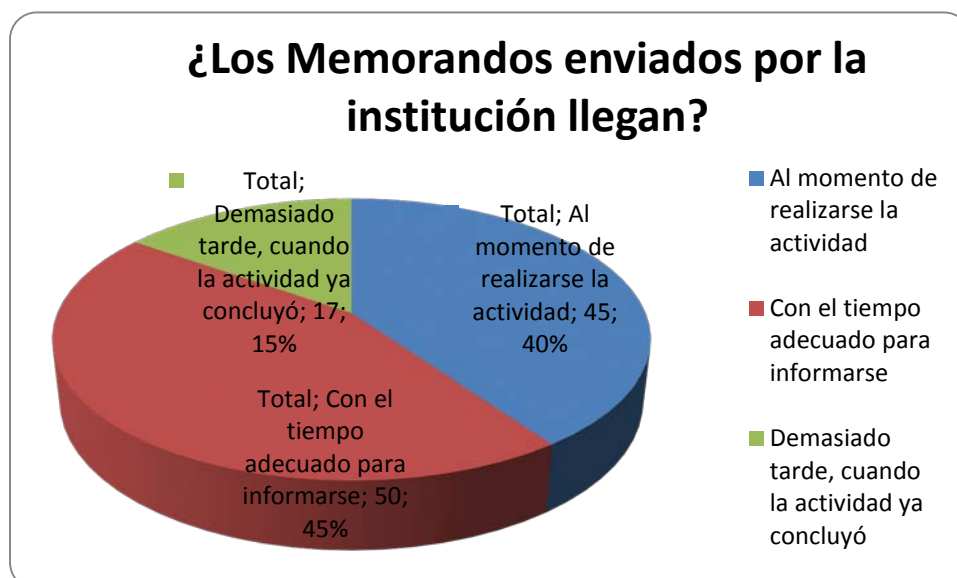


Ilustración 17. Tabulación de datos Pregunta 12/encuesta

Elaboración: Propia

En cuanto a los memorandos podemos ver que llegan en un 45% con el tiempo adecuado para informarse, pero el 40% nos indican que llegan al momento de realizarse la actividad, lo cual genera inconvenientes de logística o preparación previa.

13.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo ante las siguientes afirmaciones

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 13a	Porcentaje
De acuerdo	48	43%
En desacuerdo	29	26%
Parcialmente de acuerdo	35	31%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 26. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta- suficientes herramientas  
Elaboración: Propia

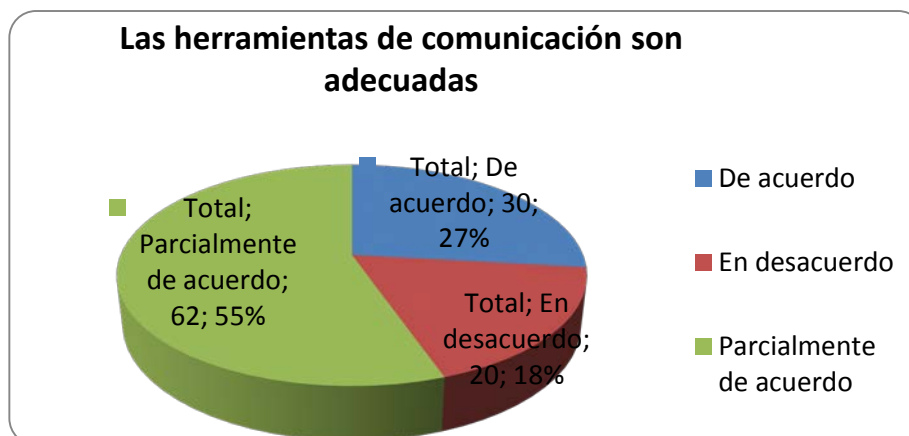


Ilustración 18. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta  
Elaboración: Propia

El 43% está de acuerdo en que la empresa cuenta con las herramientas de comunicación adecuadas.

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 13b	Porcentaje
De acuerdo	30	27%
En desacuerdo	20	18%
Parcialmente de acuerdo	62	55%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 27. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta- herramientas adecuadas  
Elaboración: Propia

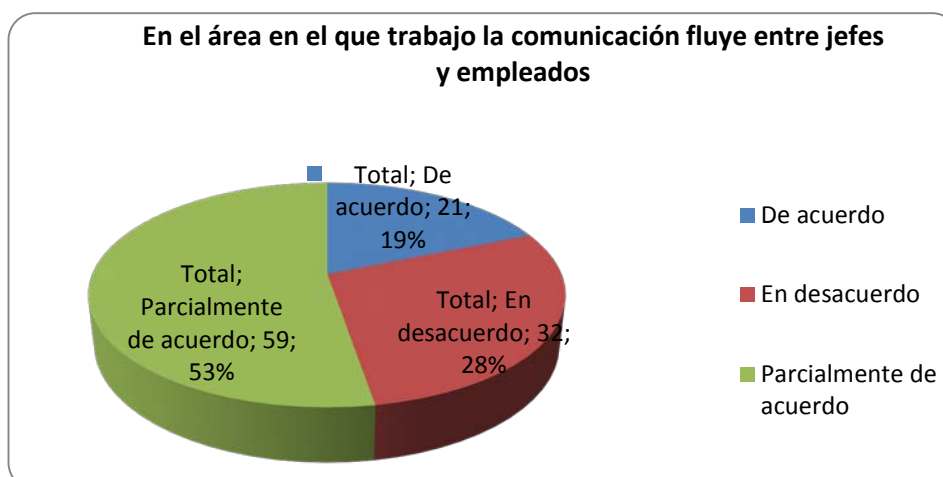


**Ilustración 19. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta- herramientas adecuadas**  
Elaboración: Propia

El 55% considera que a pesar de que las empresa cuenta con herramientas de comunicación estas no son parcialmente adecuadas.

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 13c	Porcentaje
De acuerdo	21	19%
En desacuerdo	32	29%
Parcialmente de acuerdo	59	53%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

**Tabla 28. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta– trabajo de comunicación**  
Elaboración: Propia



**Ilustración 21. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta – trabajo de comunicación**  
Elaboración: Propia

En este resultado nos damos cuenta que la comunicación entre Jefes y colaboradores nos optima `porque el 53% considera que la comunicación fluye parcialmente.

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 13d	Porcentaje
De acuerdo	32	29%
En desacuerdo	33	29%
Parcialmente de acuerdo	47	42%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 29. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta – novedades del trabajo  
Elaboración: Propia

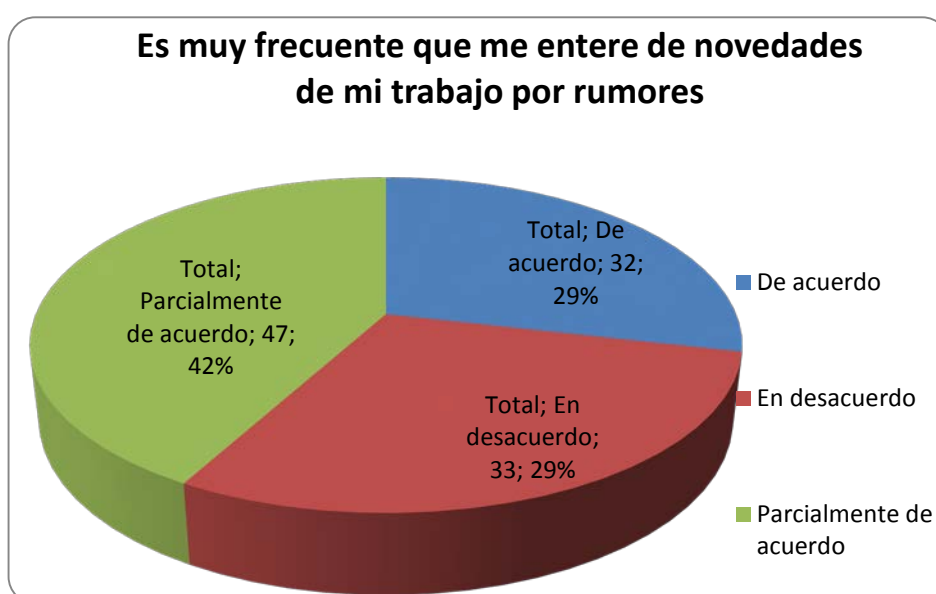


Ilustración 22. Tabulación de datos Pregunta 13/encuesta – novedades del trabajo

Elaboración: Propia

Los rumores generan daño a las organizaciones y al tener una comunicación parcial entre jefes y empleados, las novedades pasan a ser notificadas a través de rumores, tal como lo demuestra el análisis en un 42%.

#### 14.- ¿La comunicación que existe entre sus compañeros de trabajo es?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 14	Porcentaje
Buena	45	40%
Excelente	15	13%
Mala	6	5%
Muy Buena	27	24%
Regular	19	17%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 30. Tabulación de datos Pregunta 14/encuesta  
Elaboración: Propia

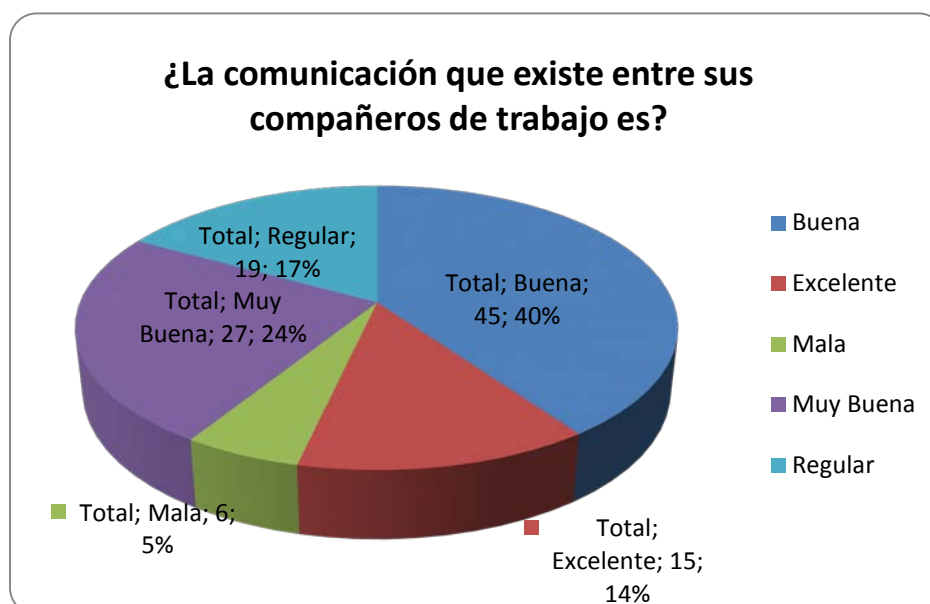


Ilustración 23. Tabulación de datos Pregunta 14/encuesta

Elaboración: Propia

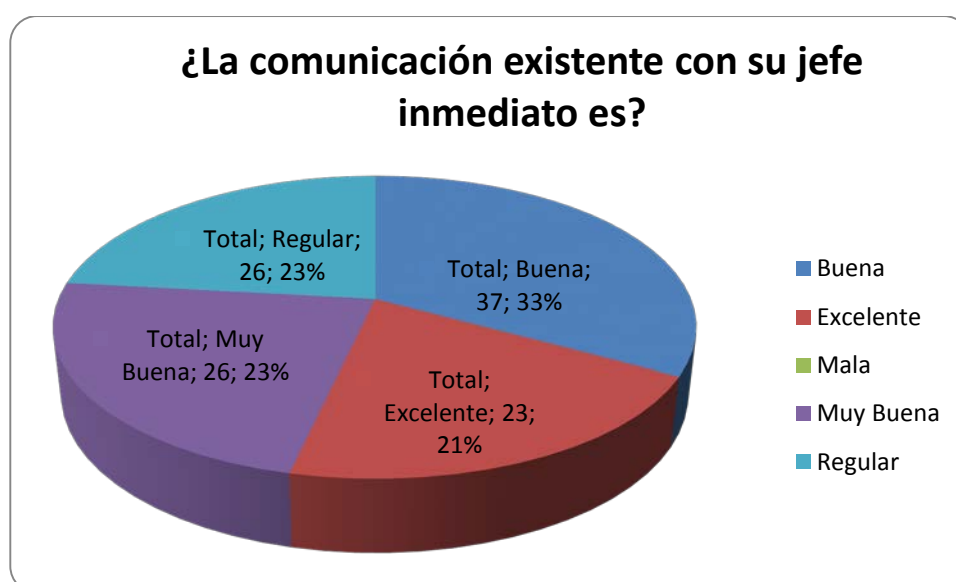
Por los resultados mostrados anteriormente podemos confirmar en esta respuesta que al no existir una buena comunicación, y que muchas novedades son confirmadas por rumores, la comunicación con los compañeros se distorsiona, teniendo un 22% entre mala y regular, superior al 13% de excelente.



### 15.- ¿La comunicación existente con su jefe inmediato es?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 15	Porcentaje
Buena	37	33%
Excelente	23	21%
Mala	0	0%
Muy Buena	26	23%
Regular	26	23%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

**Tabla 31. Tabulación de datos Pregunta 15/encuesta**  
Elaboración: Propia



**Ilustración 24. Tabulación de datos Pregunta 15/encuesta**  
Elaboración: Propia

Entre buena y regular tenemos 56%, quiere decir que más de la mayoría de los encuestados no consideran que la comunicación con el jefe directo sea óptima.

16.- ¿La comunicación existente con compañeros que pertenezcan a otras áreas de la empresa es?

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 16	Porcentaje
Buena	28	25%
Excelente	27	24%
Mala	9	8%
Muy Buena	28	25%
Regular	20	18%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabla 32. Tabulación de datos Pregunta 16/encuesta  
Elaboración: Propia

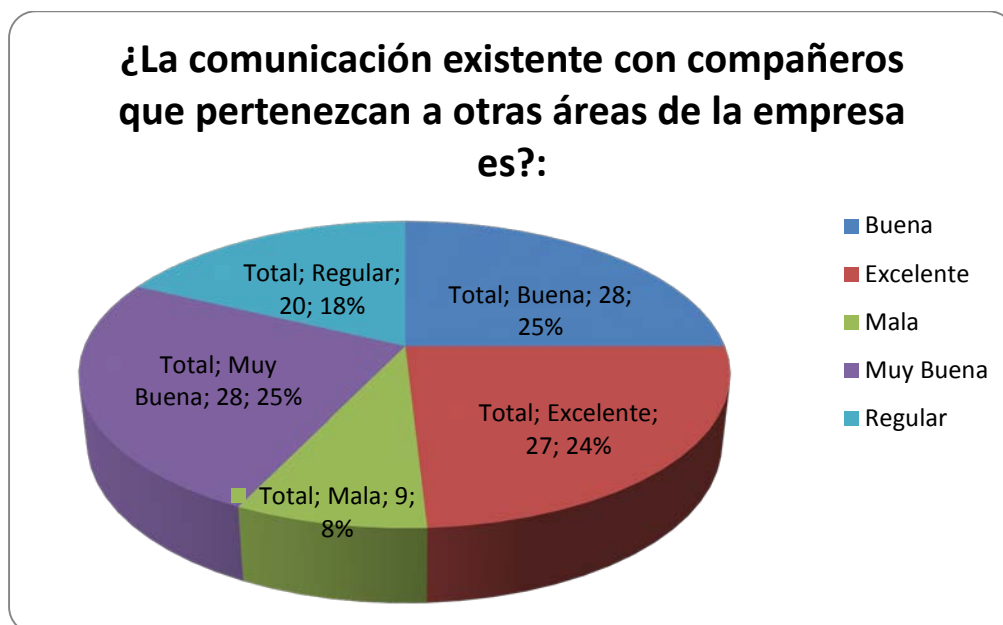


Ilustración 25. Tabulación de datos Pregunta 16/encuesta

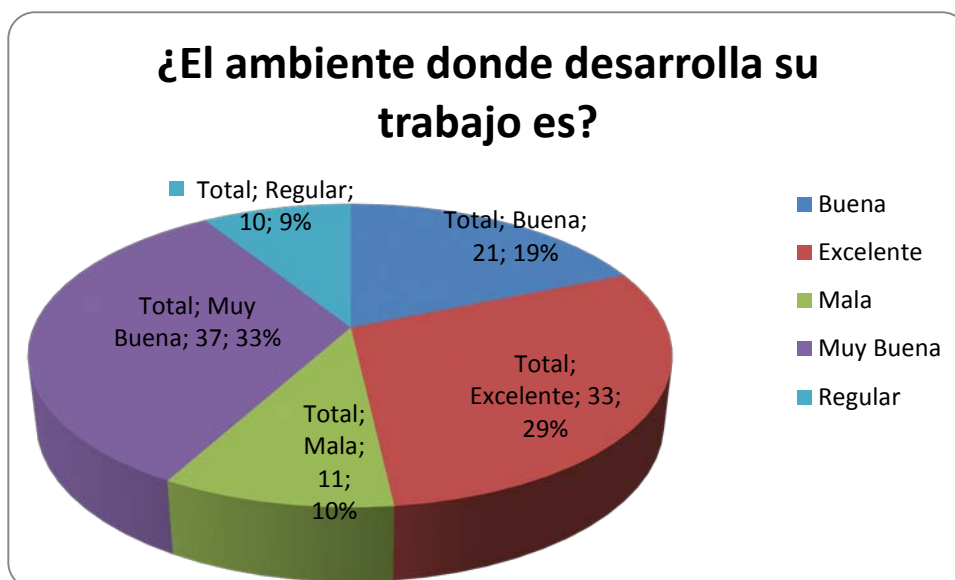
Elaboración: Propia

57% de los encuestados no consideran que la comunicación con los compañeros de otras áreas sea idónea, lo cual guarda relación estrecha con los resultados de las preguntas anteriores donde hablan de problemas de comunicación interna.

### 17.- ¿El ambiente donde desarrolla su trabajo es?:

Etiquetas de fila	Suma de Pregunta 17	Porcentaje
Buena	21	19%
Excelente	33	29%
Mala	11	10%
Muy Buena	37	33%
Regular	10	9%
<b>Total general</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

**Tabla 33. Tabulación de datos Pregunta 17/encuesta**  
Elaboración: Propia



**Ilustración 26. Tabulación de datos Pregunta 17/encuesta**  
Elaboración: Propia

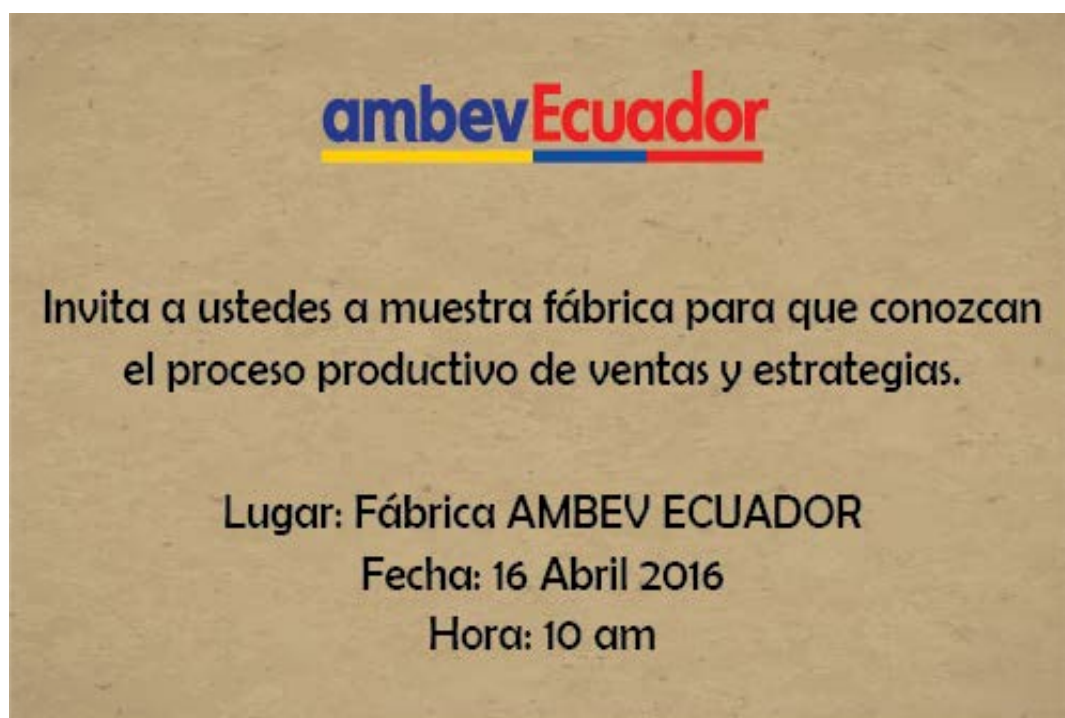
A pesar de encontrarnos con problemas de comunicación interna entre compañeros de la misma área, de diferentes áreas, entre jefes y empleados el ambiente de trabajo se desarrolla en un 62% entre excelente y muy buena.

## DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	Nuestros valores son consistentes con nuestra calidad, somos transparentes en todos nuestros procesos.	Invitación a la fábrica para que se conozca todo el proceso productivo, de ventas y entregas.	Gerencia de Marketing.  Gerencia de Talento Humano	Presencia en 2 medios escritos locales o nacionales, en 3 medios radiales y en un programa televisivo durante los próximos 5 meses posteriores a la culminación de esta campaña.
Informativa		Manual informativo para los medios de comunicación.		
Recordación		Capacitación a medios especializados y periodistas de renombre a ser parte del grupo de “Maestros Cerveceros”.		

**Tabla 34. Campaña con medios de comunicación**

**Elaboración: Propia**



**Ilustración 27. Invitación a la fábrica Ambev**  
**Fuente: Elaboración propia**



**Ilustración 28. Capacitación a medios de comunicación**  
**Fuente: Elaboración propia**



**Ilustración 29. Portada de manual informativo**  
Fuente: Elaboración propia

<b>Base de medios</b>			
<b>Medio</b>	<b>Nombre</b>	<b>Telefono</b>	<b>Email</b>
<b>Prensa</b>			
El Universo	Angela Alcivar	04 -2490000	aalcivar@eluniverso.com
El Expreso	Gabriel Martinez	04- 2201100	gmartinez@expreso.com.ec
<b>Radiodifusoras</b>			
Radio Fuego (106.5 FM)	Mariela Viteri	04-2593215	mviteri@mariela.ec
Radio Centro (101.3 FM)	Xavier Benedetti	04-2280500	N/A
Radio Dibu (88.9 FM)	Maria Paz Maldonado	04-2889666	N/A
Radio City (89.3 FM)	Omar Rosillo	04- 2435869	laredso@radiocity.com.ec
Radio Sucre (95.3 FM)	Gabriel Arroba	04- 2680292	N/A
Radio CRE Satelital (560 AM)	Antonio Guerrero	04-2564290	aguerrero@cre.com.ec
Radio Tropicana (98.7 FM)	Otto Sonneholtzner	04- 2511758	N/A
<b>Televisión</b>			
Ecuavisa (canal 2)	Andrea Rendón	04- 2562 444	arendon@ecuavisa.com.ec

**Tabla 35. Base de Medios**  
**Elaboración: Propia**

<b>Estrategia (Fase)</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
Expectativa	Nuestra Gente es nuestra mayor fortaleza, contratamos mejores personas dispuestas a cambiar el mundo	Invitación a concurso para pertenecer al programa de TraineeAmbev	Gerencia de Talento Humano.  Gerencia de Marketing	Contratación de un 10% anual de los mejores estudiantes y egresados de las Universidades.
Informativa		Entrega de documentos y campañas en medios de comunicación buscando atraer a los mejores talentos		
Recordación		Campaña de radios, indicando fechas, plazos y requisitos.  Campañas en la página de Facebook donde se demuestra los beneficios de trabajar en la mejor empresa de bebidas del mundo.  Evento donde se premia a los ganadores del programa y presentación ante los medios.		

**Tabla 36. Campaña con la comunidad**  
Elaboración: Propia



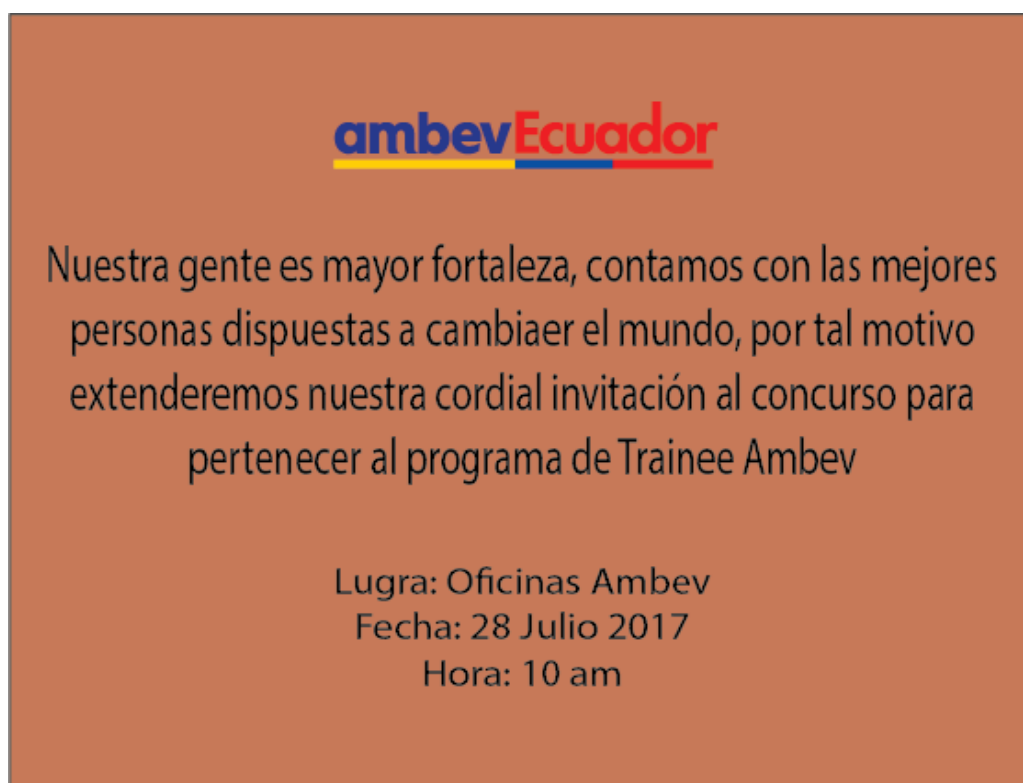


Ilustración 30. Invitación al programa de Trainee Ambev  
Fuente: Elaboración propia



Ilustración 31. Flyer de los requisitos del programa Ambev  
Fuente: Elaboración propia



**Ilustración 32. Campaña T.V. para participar en el concurso TraineeAMBEV**  
Fuente: Elaboración propia



**Ilustración 33. Evento de premiación TraineeAmbev**  
Fuente: Elaboración propia

<b>Estrategia (Fase)</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
Expectativa	La clave de nuestro éxito inicia con el trabajo coordinado entre nosotros	Bonos de eficiencia por entregas a tiempo	Gerencia de Operaciones	Incremento de entregas a tiempo por parte de los proveedores, reduciendo los rangos de error y demoras en un 8%
Informativa		Entrega de un documento con las políticas de proveedores y tablas de beneficios por resultados		
Recordación		Comunicación vía mail y a través de la página web con los resultados y premios por proveedor en base a cumplimientos de metas.  Habilitar la página de Facebook para recordar cumplimientos		

**Tabla 37. Campaña con Proveedores**  
Elaboración: Propia

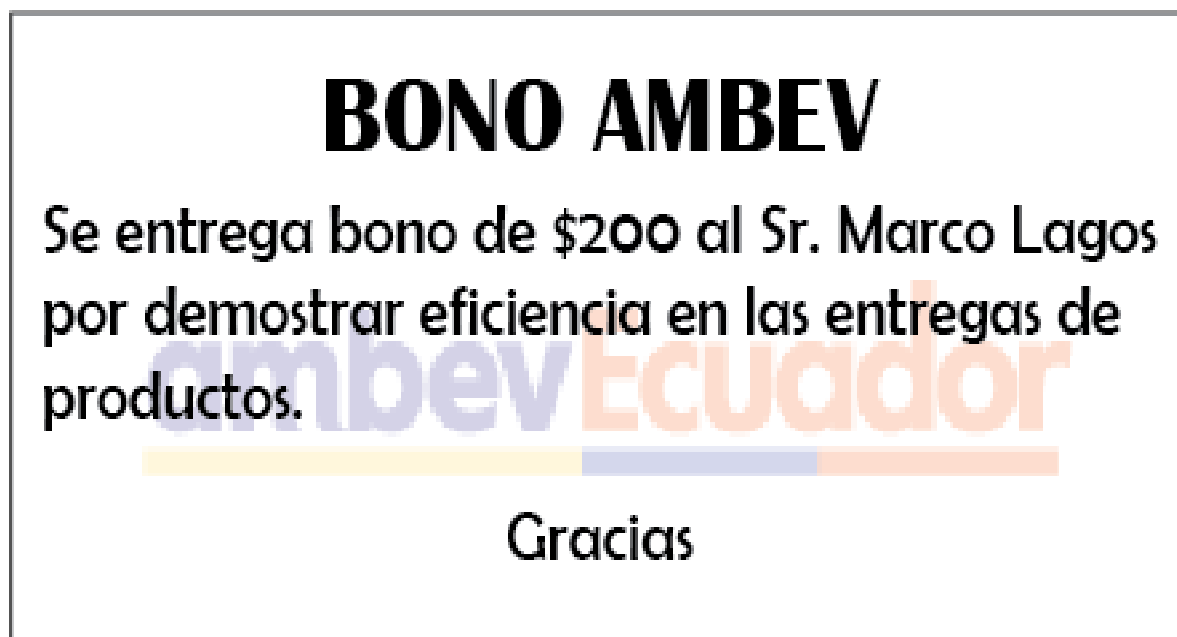


Ilustración 34. Bono de eficiencia en las entregas de productos  
Fuente: Elaboración propia



Ilustración 35. Comunicación por página web  
Fuente: Elaboración propia



Ilustración 36. Flyer para recordar cumplimientos  
Fuente: Elaboración propia

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	Usted es parte de nuestra gran familia, por eso consume de forma responsable.	Concientizar a los consumidores sobre el consumo responsable	Gerencia de Marketing.  Gerencia de Talento Humano	Presencia en dos medios radiales y escritos durante los primeros 4 meses y los últimos 4 meses del año.  Control de índices de accidentes, buscar reducir en un 25% accidentes causados por el consumo de cerveza.
Informativa		Entrega de volantes y afiches donde se explica la campaña.		
Recordación		Campañas de BTL, donde se muestre e indique las consecuencias de un consumo no responsable, "Recuerda que siempre hay alguien que te está esperando".  Campañas de radio, donde se recuerda a los consumidores sobre el consumo de forma responsable.		

**Tabla 38. Campaña con consumidores**

**Elaboración: Propia**



Ilustración 37. Campaña en el diario El Comercio  
Fuente: Elaboración propia

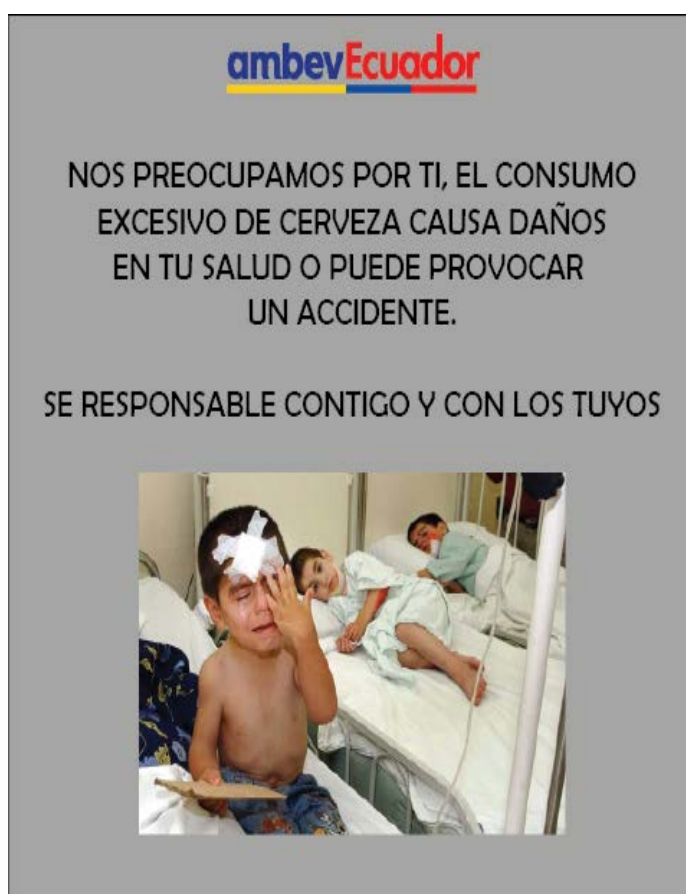


Ilustración 38. Campaña en el diario Universo  
Fuente: Elaboración propia



Ilustración 39. Valla publicitaria de concientización  
Fuente: Elaboración propia





**Ilustración 40. Hoja volante de responsabilidad**  
Fuente: Elaboración propia



**Ilustración 41. Campaña publicitaria en parte trasera de un bus**  
Fuente: Elaboración propia

## CRONOGRAMAS

Cronograma Medios de Comunicación											
Meses	Enero				Febrero				Marzo		
Semana	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	13
Fase	Expectativa				Informativa				Recordación		
Actividades											

Simbología	
	Diseño e impresión de invitaciones
	Envío y entrega de las invitaciones
	Recordatorio de asistencia a la visita de la fábrica
	Visita a la fábrica y todos los procesos
	Encuestas de satisfacción y observaciones
	Capacitación "Maestro Cervezero"
	Encuestas de satisfacción sobre la capacitación

**Tabla 39. Cronograma Medios de Comunicación**  
Elaboración: Propia

Cronograma Comunidad											
Meses	Julio				Agosto				Septiembre		
Semana	28	29	30	31	32	33	34	35	37	38	39
Fase	Expectativa				Informativa				Recordación		
Actividades											

Simbología	
	Diseño e impresión de invitaciones
	Envío y entrega de las invitaciones
	Entrega de documentos
	Campaña informativa en medios de comunicación
	Campaña en radio
	Campaña en Facebook
	Evento de premiación y presentación de ganadores








**Tabla 40. Cronograma Comunidad**  
Elaboración: Propia

Cronograma Proveedores												
Meses	Enero				Febrero				Marzo			
Semana	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Fase	Expectativa				Informativa				Recordación			
Actividades												

Meses	Abril				Mayo				Junio			
Semana	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Fase	Expectativa				Informativa				Recordación			
Actividades												

Meses	Julio				Agosto				Septiembre			
Semana	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Fase	Expectativa				Informativa				Recordación			
Actividades												

Meses	Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semana	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Fase	Expectativa				Informativa				Recordación			
Actividades												

Simbología	
	Envío de información de cómo se va a realizar el proceso
	confirmación y aceptación de recepción de información de proceso
	Entrega de documento con las políticas
	Comunicación via mail de resultados
	comunicación via pagina web de resultados
	comunicación via página de facebook de reultados
	Evento de premiación

**Tabla 41. Cronograma Proveedores**  
Elaboración: Propia

Cronograma Consumidores																	
Meses	Enero				Febrero				Marzo				Abril				
Semana	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Fase	Expectativa				Informativa				Recordación								
Actividades																	

Meses	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				
Semana	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	
Fase	Expectativa				Informativa				Recordación								
Actividades																	

Simbología	
	Diseño e impresión de afiches y volantes
	Envío y entrega de los afiches y volantes
	Campañas de BTL consumo responsable
	Campañas de Radio consumo responsable
	Encuestas de satisfacción sobre aceptación de campaña
	Evento de presentación de resultados

**Tabla 42. Cronograma Consumidores**  
**Elaboración: Propia**

## PRESUPUESTO

PRESUPUESTO			
CAMPAÑA	CONCEPTO	UNIDADES	TOTALES
Medios de Comunicación	Diseño e impresión de invitaciones	50	\$ 112,50
	Envío de invitaciones	50	\$ 62,50
	Snack visita a la fábrica	50	\$ 100,00
	Elaboración encuestas de visita	50	\$ 37,50
	Capacitación Maestro Cerveceros	15	\$ 3.750,00
	Coffe Break capacitación	15	\$ 1.350,00
	Elaboración de encuestas capacitación	15	\$ 11,25
Comunidad	Diseño e impresión de invitaciones	30	\$ 67,50
	Envío y entrega de invitaciones	30	\$ 37,50
	entrega de documentos	30	\$ 37,50
	Campaña en radios	6	\$ 13.440,00
	Campaña en facebook	1	\$ 1.750,00
	Evento de premiación de ganadores	1	\$ 2.100,00
Proveedores	Envío de información	3	\$ 3,75
	Envío de documentos con políticas	3	\$ 3,75
	Evento de premiación de ganadores	11	\$ 1.650,00
Consumidores	Diseño e impresión de afiches y volantes	6000	\$ 7.500,00
	Envío y entrega de afiches y volantes	6000	\$ 3.000,00
	Campaña de BTL consumo responsable	2	\$ 20.000,00
	Campaña Radio consumo responsable	2	\$ 44.800,00
	Encuestas de satisfacción	2	\$ 3.750,00
	Evento de presentación de resultados	2	\$ 9.200,00
<b>Total</b>			<b>\$ 112.763,75</b>

**Tabla 43. Presupuesto de medios de comunicación, comunidades, proveedores y consumidores**  
Elaboración: Propia

## CONCLUSIONES

Se concluye que una organización que no cumple con lo expuesto en el marco teórico, no es una organización que podrá sobresalir en el mercado, hoy en día con la competencia agresiva, con la fuga de talentos, con campañas grandes de comunicación, el público objetivo en algunos casos es tan limitado, además ya cuentan con información de primera mano lo cual les facilita tomar decisiones en cuanto a qué producto o servicio adquirir.

Retener, motivar comprometer al personal de la organización son tareas indispensables que toda organización debe realizar, y esto se puede dar por varios factores, pero tomando los descritos en el documento, las organizaciones deben reforzar la comunicación interna, y constantemente evaluarla, para generar los correctivos necesarios y de esta manera siempre estar alineados con las políticas, cultura y valores corporativos.

Cubriendo ese frente, se evita caer en la informalidad de la comunicación, de la misma manera la comunicación externa que busca transmitir el mensaje correcto al público objetivo como clientes debe ser manejada formalmente, porque lo que busca la empresa no es generar solo una venta, sino fidelizar a sus clientes.

Es decir todo el concepto de comunicación que se abarcó en este documento, es una herramienta de mucha ayuda para que las organizaciones cumplan un paso a paso en mejorar su imagen.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambev. (2011). Código de Conducta de Negocios .
- AmbevEcuador. (2011). Código de Conducta de Negocios de Latinoamerica. 34.
- Ambev-Ecuador. (21 de noviembre de 2015). Obtenido de <http://ambev.bumeran.com.ec/quienessomos.bum>
- Andrade, H. (2005). *Comunicacion Organizacional interna. En Proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo: (págs. 15-43) .
- Apolo Buenaño, D., Murillo Bustillo, H., & García Moreno, G. (2014). *Comunicación 360*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Carrera, E., Alloza, A., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional. En Técnicas y estrategias* . Bogotá: Universidad del Norte: (págs. 5-46).
- Enriquez, C. (2008). *Introducción a la Comunicación Instucional*. Barcelona: Ariel.
- Gestiopolis. (17 de febrero de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de El proceso de comunicación comercial: <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-comunicacion-comercial/>
- Hofstadt, V.-d. (2005). *elementos que intervienen en la comunicación*. Págs. 9-17.
- Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Pascual, R. (2010). *Fundamentos de la Comunicación Humana*. Alicante: Club Universitario (Segunda ed., págs. 39-44).
- Pimienta , M. (27 de noviembre de 2013). Auditoria de la comunicación interna. *DIRCOM*, <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/1445-la-auditoria-de-la-comunicacion-interna.html>.

Plan , D. (26 de noviembre de 2014). *Diferencia entre identidad corporativa e imagen corporativa*. Obtenido de [www.plan-d.es/Blog/diferencia-entre-identidad-corporativa-e-imagen-corporativa/](http://www.plan-d.es/Blog/diferencia-entre-identidad-corporativa-e-imagen-corporativa/)

Publicaciones Vértice , S. (2008). Dirección y Gestión de Empresas. En Comunicación Interna. Madrid: Vértice.

Sanz González, M. (2005). Identidad Corporativa. En Claves de la comunicación empresarial. Madrid: ESIC (págs. 53-75).

Tello, M. (2012). Manual de Auditoría de la Comunicación Interna.

Wertheimer, M. (2009). *Leyes del fenómeno de la percepción*.



## **ANEXO A: ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA AMBEV ECUADOR**

El objetivo de esta encuesta es conocer la opinión de ustedes señores de la empresa AMBEV Ecuador, sobre el ambiente en donde desarrolla su trabajo diario, dentro de la institución.

### **1.- ¿Conoce usted cuál es la misión de Ambev Ecuador?**

SI.....

NO.....

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

### **2.- ¿Cuál de las siguientes frases corresponde a la Misión de la empresa AMBEV?**

- Crear vínculos fuertes y duraderos con nuestros clientes
- Poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas
- Decisiones que tomamos para lograr tres metas fundamentales:

### **3.- ¿Conoce usted cuál es la persona que se encuentra actualmente al frente de la empresa AMBEV?**

- Alfredo Riera
- Henrique Méndez
- Julio Mancero

### **4.- ¿De la siguiente lista de valores, cuáles son los tres que mejor identifican a la empresa AMBEV?**

- a) Somos una empresa de propietarios -----
- b) Liderazgo con el ejemplo -----
- c) Compromiso -----
- d) Integridad -----

### **5.- ¿Cuál de los siguientes gráficos identifica usted como el logotipo de la empresa AMBEV?**



**6.- ¿Cómo calificaría el tipo de información brindada por la empresa AMBEV, previo al ingreso a la institución?**

- Muy buena ( )  
 Buena ( )  
 Regular ( )  
 Mala ( )  
 Innecesaria ( )

**7.- ¿Por qué medio recibe información general acerca de la empresa o de sus actividades?**

- Cartelera ( )  
 Circulares ( )  
 Boletines ( )  
 Reuniones ( )  
 Correo electrónico ( )  
 Fax ( )  
 Rumores ( )  
 Intranet ( )  
 Vía telefónica ( )

**8.- Señale con qué frecuencia utiliza las siguientes herramientas de comunicación.**

	<b>A diario</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Mensualmente</b>	<b>Nunca</b>
<b>Correo</b>				
<b>Memos</b>				
<b>Intranet</b>				
<b>Reuniones</b>				
<b>Vía telefónica</b>				

**9.- ¿Conoce si la empresa AMBEV tiene una revista interna?**

SI----- NO-----

Si la información es positiva, pase a la siguiente pregunta.

Si su respuesta es NO pase a la pregunta 11.

**10.- ¿La información ofrecida por la revista interna para usted es?:**

- a) Oportuna ( )
- b) Atractiva ( )
- c) Clara ( )
- d) Poco oportuna ( )
- e) Poco atractiva ( )
- f) Confusa ( )

**11.- ¿La utilización del correo interno para usted es?:**

- a) Fácil ( )
- b) Agradable ( )
- c) Indispensable ( )
- f) Efectivo ( )
- g) Difícil ( )
- h) Desagradable ( )
- i) Poco efectivo ( )

**12.- ¿Los Memorandos enviados por la institución llegan?:**

- a) Con el tiempo adecuado para informarse ( )
- b) Al momento de realizarse la actividad ( )
- c) Demasiado tarde, cuando la actividad ya concluyó ( )

**13.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo ante las siguientes afirmaciones**

	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
AMBEV cuenta con las suficientes herramientas para la comunicación			
Las herramientas de comunicación son adecuadas			
En el área en el que trabajo la comunicación fluye entre jefes y empleados			
Es muy frecuente que me entere de novedades de mi trabajo por rumores			

**14.- ¿La comunicación que existe entre sus compañeros de trabajo es?:**

- (     )     Excelente  
 (     )     Muy Buena  
 (     )     Buena  
 (     )     Regular  
 (     )     Mala

**15.- ¿La comunicación existente con su jefe inmediato es?:**

- (     )     Excelente  
 (     )     Muy Buena  
 (     )     Buena  
 (     )     Regular  
 (     )     Mala

**16.- ¿La comunicación existente con compañeros que pertenezcan a otras áreas de la empresa es?:**

- (     )     Excelente
- (     )     Muy Buena
- (     )     Buena
- (     )     Regular
- (     )     Mala

**17.- ¿El ambiente donde desarrolla su trabajo es?:**

- (     )     Excelente
- (     )     Muy Buena
- (     )     Buena
- (     )     Regular
- (     )     Mala