

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**La Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas en la
Actualidad**

Propuesta de Campañas Internas y Externas a la Constructora Metroeje

Fiorella Carolina Castro Cruz

Gustavo Cusot, M.A., Director de Tesis

Tesis de Grado presentada como requisito para la obtención del Título de Licenciada en
Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, mayo de 2014

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**La Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas en la
Actualidad**

Propuesta de Campañas Internas y Externas a la Constructora Metroeje

Fiorella Carolina Castro Cruz

Gustavo Cusot, MBA.
Directora de Tesis

.....

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

.....

Quito, mayo de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma:

Nombre: Fiorella Carolina Castro Cruz

C. I.:1103488985

Fecha: Quito, mayo de 2014

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mis padres y a mis hermanos, pues son el pilar fundamental en mi vida, ellos han sido quienes me han acompañado y apoyado a lo largo de toda mi trayectoria de vida y en todo el recorrido universitario.

Sin duda, mis triunfos reflejan toda su paciencia, entrega, dedicación y apoyo que me brindaron para llegar al final de esta bella etapa.

Fiorella Castro Cruz

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a mi familia por haberme guiado y apoyado a lo largo de toda mi carrera universitaria.

A mi novio, todos mis amigos, familiares, y demás personas que han sido parte de todo este emocionante proceso, largo pero satisfactorio.

Finalmente agradezco a todos los profesores, quienes me han brindado todo su conocimiento y experiencia en los diferentes temas, pues sin su aporte no hubiera logrado nada. Principalmente a mi profesora Ana Carolina Benítez, Santiago Castellanos, Gabriela Falconí y a mi director de tesis, Gustavo Cusot.

Más que maestros de vida, amigos de por vida.

Resumen

Esta tesis está enfocada en sacar a la luz todos los conceptos que engloba la comunicación organizacional y las relaciones públicas en la actualidad. Además expresa todo el proceso de ejecución de un proyecto real, es decir, se realizó una auditoría de comunicación interna a un cliente, en este caso la Constructora “Metroeje”. Mediante esta auditoría, se diagnosticaron diferentes problemas o puntos a mejorar, interna y externamente en la empresa. Por lo cual se dio paso a la realización de diferentes propuestas de campañas internas y externas para presentarle y ofrecerle al cliente, y que pueda implementarlas según sus necesidades.

Abstract

This paper is focused on bringing to light all the concepts that include organizational communication and public relations today. Also express the whole process of implementation of a real project, ie, an audit of internal communication was made to a customer, in this case the Company "Metroeje". Throughout this audit, several problems were diagnosed in order to improve internal and external communication. The results gave way to the realization of different campaigns, internal and external to offer and provide the customer, and that they can implement as needed.

Tabla de contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Marco Teórico.....	11
Introducción.....	11
El Entorno.....	11
Tipos de Entorno.....	11
La Percepción.....	12
Signos.....	13
Tipos de Signos.....	13
Qué es la comunicación.....	14
Elementos de la Comunicación.....	14
Tipos de Comunicación.....	15
Comunicación no Verbal.....	16
Los públicos de las Organizaciones	18
La gestión al estilo Disney	20
Imagen y Reputación.....	23
La buena Reputación.....	25
La Comunicación Interna.....	27
Qué es una Auditoría de Comunicación Interna.....	31
Cultura Corporativa.....	34
Las Relaciones Públicas en la Actualidad.....	37
Responsabilidad Social.....	40
Auditoría, Campañas Internas y Externas para la “Constructora Metroeje.....	41
Auditoría.....	41
Resultados de la Auditoría	49
Campañas Internas.....	60
Antecedentes.....	60

Información general del Servicio.....	60
Diagnóstico.....	61
Identificación de los públicos internos y sus expectativas.....	61
La Cultura Organizacional.....	61
Objetivos de las Campañas Internas.....	62
Campaña 1.....	62
Campaña 2.....	66
Campaña 3.....	68
Campaña 4.....	70
Campañas Externas.....	73
Mapa de públicos externos.....	73
Métodos y Técnicas de la Investigación.....	74
Determinación y Selección de los Públicos.....	74
Campaña 1.....	74
Campaña 2.....	77
Campaña 3.....	80
Campaña 4.....	82
Bibliografía.....	85

Marco Teórico

1. Introducción

Es importante mencionar el gran impacto que tuvo la comunicación en general a lo largo de los años, el cómo fue dando un giro total a la comercialización ya que la publicidad era lo que más se destacaba en épocas pasadas. Básicamente lo que hizo la comunicación fue complementar a la publicidad ya que como expresa Joan Costa, en la publicidad la estética informa y atrae más no vende. (Costa)

Con el paso de los años se vio la necesidad de empezar a integrar las comunicaciones con dos objetivos, el primero es “hacer las mismas más coherentes y eficaces, coordinando sus contenidos, medios y soportes” y el segundo “Generar una imagen global de la empresa, distintiva y sólida” (Costa)

2. El entorno

En toda organización existe siempre un entorno establecido, que se compone de algunos factores tanto externos como internos, que inciden e influyen en la misma. Dentro de este entorno, la empresa realiza actividades que son de entrada como: material, proveedores, materia prima, recursos, entre otros; y además actividades de salida que ya vienen a ser todo lo anteriormente procesado, es decir, productos o servicios que ofrezca la empresa. (EIE, 2011)

El entorno de la organización puede ser variable, complejo y competitivo, por lo cual lo ideal es que la empresa sea capaz de conocer su entorno y adaptarse a las necesidades de los que forman parte de la misma. (EIE, 2011)

El entorno es en donde se desarrolla todo en la organización, es decir, en base al mismo se debe establecer lo que la empresa va hacer, de qué manera debe desenvolverse, quienes pertenecen o no a su entorno, etc.

2.1 Tipos de entorno

El entorno empresarial se divide en dos, el macro ambiente o entorno general y el microambiente o entorno específico. Existe esta división, debido a que la empresa debe enfocarse y canalizar diferentes estrategias para los dos entornos, tanto interno y externo.

El macro ambiente o también llamado entorno general, se enfoca en el ambiente externo de la empresa, es decir en los factores y aspectos externos a la organización que afectan a la toma de decisiones de la misma, como por ejemplo:

Condiciones económicas, este factor se centra en el estado actual de la economía en el país, como inflación, producto interno bruto, desempleo, entre otras.

Condiciones socio-culturales, se refiere al estado general de los derechos humanos y el medio ambiente, patrones demográficos, educación entre otras

Condiciones político-legales, este factor es uno de los más importantes, pues se refiere a las leyes y normas que impone el gobierno.

Condiciones tecnológicas, se refiere al desarrollo y uso de la tecnología en donde se encuentra la organización.

Condiciones ecológicas, todo lo que se refiere a la naturaleza y al medio ambiente.

Reglas y normas que se enfoquen en preservar el medio ambiente.

(Entorno de las empresas)

En cuanto al microambiente o entorno específico, se refiere a todas las personas involucradas y que laboran dentro de la organización, como por ejemplo, clientes, quienes son las personas que compran o adquieren ya sean productos o servicios. Por otro lado existen los proveedores, quienes abastecen a las empresas de la materia prima para que puedan operar con lo que ellos brindan a sus distintos públicos. (Entorno de las empresas)

Además las empresas nunca pueden perder de vista a su competencia, es decir, debe estar siempre pendiente no solo de que el competidor venda el mismo producto sino también uno alternativo, para poder tomar las medidas necesarias de mejoramiento continuo.

Finalmente, la comunidad, pues es en donde se establece y realiza sus actividades diarias la organización, y de una u otra manera afecta a la misma. (Empresa y cultura emprendedora)

3. La Percepción

La percepción es Percepción es la acción y efecto de percibir, es la impresión que tenemos de una persona, empresa o situación. Todas las percepciones que tenemos sobre algo son el resultado de nuestra interpretación sobre las mismas. (Buelga, 2007)

En la comunicación, es muy importante la percepción que tengan todos los públicos que interactúen con la organización. Pues de esto depende la comprensión y actitud que los mismos tengan frente a la empresa. (Castaño)

“Reconocer el impacto y la influencia de las percepciones cuando nos comunicamos, va a permitir una mejor interpretación de los hechos.” (Buelga, 2007)

4. Signos

Los seres humanos siempre utilizamos signos al comunicarnos o relacionarnos con otras personas. Esto nos ayuda a facilitar el intercambio de ideas, conocimientos o sentimientos. (Encarta, 2005) A través de los signos comunicamos y recibimos información. (Angulo)

En primer lugar es preciso mencionar la definición de signo, pues es todo aquello que sirve para transmitir una información hacia alguna otra persona.

El hombre ha creado sistemas de comunicación muy variados. A ciertos elementos que podemos percibir a través de alguno de nuestros sentidos les ha asignado unos significados, estableciendo entre ellos una asociación que todos los integrantes de la sociedad aprenden. A estos elementos, que tienen una clara intención comunicativa, los ha llamado “signos”. (Encarta, 2005)

Existen dos grupos específicos de signos, los no lingüísticos y los lingüísticos, y cada grupo tiene su subdivisión, que será mencionada posteriormente.

4.1 Tipos de Signos

4.1.1 Signos no lingüísticos:

- **Íconos:** son imágenes que tienen una relación natural con lo que representan, como por ejemplo: fotografías, dibujos, mapas, entre otras.
- **Señales:** son elementos que con el paso del tiempo se les ha asignado un significado. Existen señales visuales, acústicas, tácticas y gustativas.
- **Símbolos:** son elementos que representan a lo abstracto; como por ejemplo, “una mujer con los ojos vendados sosteniendo una balanza personifica el concepto de Justicia; una paloma con una rama de olivo en el pico simboliza la paz.” (Encarta, 2005)

4.1.2 Signos lingüísticos:

Los signos lingüísticos están formados de sonidos, escrituras, conceptos asociados y sentido, es decir, al unirse se logra transmitir cualquier tipo de información en los distintos lenguajes, ya sea en el lenguaje verbal, no verbal o escrito.

Se debe mencionar que existen también otro tipo de lenguajes, como lo son el código morse, que es el lenguaje que utilizan los sordomudos valiéndose de sus manos. Y el Braile, mediante el cual se comunican las personas ciegas, en donde los signos se dibujan en alto relieve para que puedan distinguir a través del tacto. (Encarta, 2005)

5. Qué es la comunicación

La comunicación es el simple acto de transmitir o recibir información a través de signos interpretados entre las personas.

Es impresionante cómo los seres humanos nos comunicamos desde el momento que nacemos, ya que:

Al nacer, realizamos nuestro primer acto de comunicación: lloramos para reclamar la atención de nuestros padres. Después, aprendemos signos, como los gestos y las palabras, que nos permiten relacionarnos con nuestros familiares o amigos. Así, poco a poco, nos vamos integrando en la sociedad. (Encarta, 2005)

La comunicación es fundamental en cualquier sociedad ya que todos siempre tendrán la necesidad de compartir o transmitir lo que saben, piensan y sienten

6. Elementos de la comunicación

En todo proceso de comunicación existen los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, código y canal. A continuación se explicará qué es lo que realiza cada elemento.

6.1 Emisor: es el que comunica y transmite mediante un mensaje la información

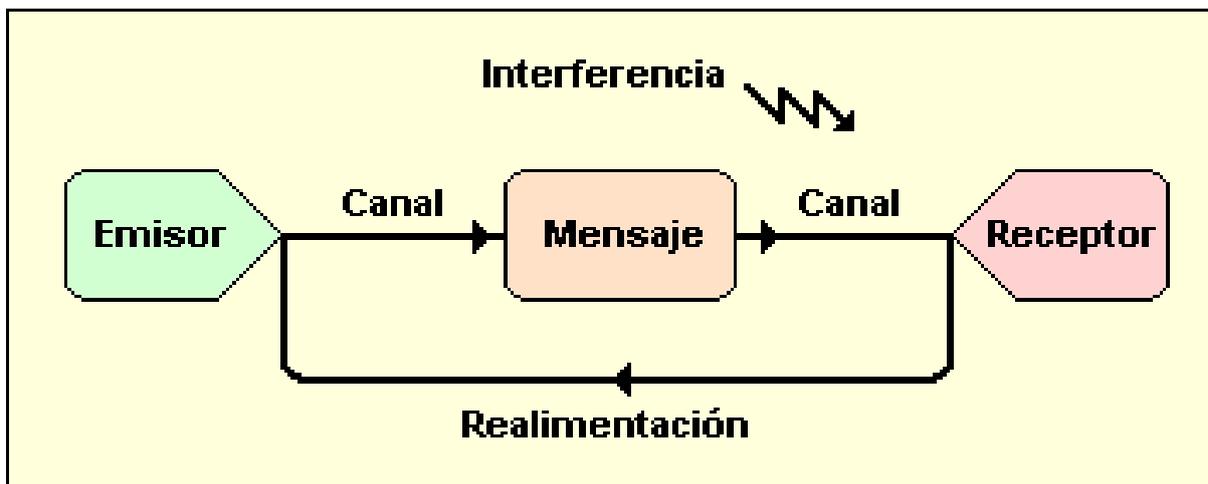
6.2 Receptor: es el que recibe e interpreta el mensaje del emisor.

6.3 Mensaje: es la información transmitida desde el emisor hacia el receptor.

6.4 Código: es el conjunto de signos que se utilizan para transmitir la información entre el emisor y receptor.

6.5 Canal: es el medio mediante el cual se realiza la transferencia del mensaje.

6.6 Gráfico explicativo



http://www.salohogar.net/Sagrado_contenido/El_codigo.htm

7. Tipos de comunicación

Según Castaño, existen diferentes tipos de comunicación, las cuales se mencionarán a continuación.

7.1 Comunicación Auditiva: es la comunicación que se desarrolla mediante sonidos producidos por el emisor, y respondidos posteriormente por el receptor.

7.2 Comunicación Visual: es la comunicación mediante la cual el receptor percibe la información a través de la vista

7.3 Comunicación Táctil: es la comunicación en la cual tanto el emisor como el receptor entran en contacto físico.

7.4 Comunicación Directa: Es la comunicación en la cual el emisor y el receptor se transmiten información personalmente, es decir, con o sin ayuda de alguna herramienta. También la suelen llamar, comunicación boca-oído.

7.5 Comunicación Indirecta: es la comunicación en donde la transferencia de información está centrada en el uso de alguna herramienta o instrumento debido a la distancia entre el emisor y el receptor. Por ejemplo celular, mail, cartas, etc.

7.6 Comunicación Vertical: es un tipo de comunicación que se puede dar en una organización, en donde toda la información se la transmite jerárquicamente, es decir, desde los superiores hacia los colaboradores.

7.7 Comunicación Bidireccional: es un tipo de comunicación que se puede dar en una organización, en donde la información se transmite tanto de superiores a colaboradores como de colaboradores hacia los superiores.

7.8 Comunicación Horizontal: es un tipo de comunicación que se puede dar en una organización, en donde la información que se transmite, se da entre colaboradores de cargos similares y del mismo nivel jerárquico.

8. Comunicación No Verbal

El lenguaje no verbal es la parte fundamental en el momento en que todo ser humano se expresa. Según estudios y estadísticas de Albert Mehrabian en una conversación solo el siete por ciento de la información se da a través de palabras; el otro noventa y tres por ciento se basa en el lenguaje no verbal que vienen a ser nuestros gestos, la forma en que hablamos y la entonación y vocalización con la que transmitimos la información. (Erhadthier)

El lenguaje no verbal ha sido parte de todas las generaciones, es decir, desde las épocas pasadas hasta comunicarse con los demás. Es increíble pensar que La comunicación sin palabras se hizo popular gracias a las películas mudas, pues eran en blanco y negro y la única manera de expresarse era mediante gestos, la gente podía diferenciar al malo del bueno o si alguien estaba enfadado por su mímica y gestos. En la actualidad sigue mantenido la misma importancia y tiene el mismo peso en el momento de hablar o interactuar con otra persona.

Es importante mencionar que “lo que nos llega por la vía verba son únicamente los llamados hechos duros” (Erhadthier) En cambio por la vía no verbal expresamos los verdaderos sentimientos, es decir, nuestro estado de ánimo, decimos mucho con nuestra postura o con la entonación con la que hablemos. “Los gestos y las posturas expresan

mucho nuestro carácter y estado de ánimo, indican aceptación o rechazo y reflejan tanto la sinceridad como los intentos de engaño” (Rulicki)

Por ejemplo en el caso de una relación larga de pareja o también cuando uno tiene amistades por mucho tiempo ellos te conocen y sin que tú digas nada saben exactamente lo que te pasa, no necesariamente debes contarles que estas triste, preocupado o enojado porque con tu cara lo dices todo. Esto parece que uno es brujo o que son brujos contigo, y en realidad es porque al pasar tanto tiempo con esa persona tanto tú como la otra persona aprenden los diferentes gestos que cada uno tiene, y es por eso que se convierte en otra forma de comunicarse.

Es sorprendente saber que aquí o en la china habrá algunos gestos que expresen lo mismo, ya que según un estudio de dos investigadores americanos Friesen y Sorenson se dedicaron al estudio de personas en cinco culturas diferentes y en distintos continentes. Los resultados les asombraron porque se dieron cuenta que en todas las partes del mundo existen los mismos gestos fundamentales como por ejemplo el lenguaje corporal al expresar distintos sentimientos como la tristeza, alegría, iras, sorpresa, miedo, entre otras.

Esto permite darse cuenta que estos gestos son una herencia común en todos los humanos, y también existen gestos que son aprendidos conforme se va creciendo y compartiendo dentro de la sociedad y de cada cultura. Sin embargo, las observaciones en niños que nacieron ciegos, demuestran que los gestos no solo pueden ser aprendidos, sino que existen algunos gestos que son heredados, es por eso que muchas veces en el diario vivir cuando vemos al hijo de un amigo o amiga vemos algunos gestos replicados y nos sale inmediatamente la típica frase de “eres idéntico a tu padre” o “tienes las mismas muecas que tu mami”.

Otro dato importante sobre la comunicación no verbal es que ésta se da desde el momento en que nacemos, ya que en todo instante las madres se comunican y se conectan con sus bebés mediante gestos, los bebés al ir creciendo van adoptando algunos gestos de sus madres o como hablamos anteriormente expresan los ya heredados comúnmente, ya que al no poder hablar es su única forma de hacerles sentir y saber a sus madres lo que les está pasando.

Sin embargo, al pasar de los años, mientras más adultos somos, se va frenando y reduciendo el lenguaje corporal, es decir, cuando dejamos de ser niños empezamos a

controlar nuestros gestos, ya que sabemos que en muchas ocasiones nos delatan, o que nuestros gestos dicen totalmente lo contrario a lo que estoy diciendo. Un ejemplo que muy cómico y cotidiano que menciona Erhadthier en el artículo de ¿Qué es el lenguaje corporal? es que cuando somos niños y mentimos es casi siempre muy obvio porque hacemos distintos gestos que nos evidencian, sobre todo uno que es ponerse la mano sobre la boca, como tapándose para que no vean su “mueca” que lo delata de la mentira; sin embargo dice que cuando uno ya es consciente de esto, trata de esconder todo gesto posible, de hecho, los sabemos controlar; y menciona que si por cualquier razón inconscientemente pondríamos nuestra mano para “cubrir nuestra mueca delatadora” rápidamente hacemos como si nos estuviera picando la nariz o la boca, es decir, desviando la atención de la acción de llevarse la mano hacia la boca.

9. Los públicos de las Organizaciones

Las organizaciones se mantienen fuertes y activas gracias a sus públicos, es decir, la empresa debe encargarse no solo de crear un buen mensaje, sino también en el entendimiento por parte del receptor, en este caso los distintos públicos relacionados con la organización. Enfocarse en los públicos, es de suma importancia, ya que “(..) la imagen de la empresa se forma en ellos.” (Capriotti)

Existen diversos conceptos de público, pero todos se complementan y tienen en común el hecho de que debe existir una relación organización e individuo, esto no quiere decir únicamente la relación cliente y empresa, sino todos los que tengan relación con la organización como son los proveedores, accionistas, en sí, todos los que tengan un vínculo e interacción con la organización. “Esto llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización.” (Capriotti)

Como mencionan los autores Gruning y Hunt, los públicos vienen y van, depende mucho de la organización para fortalecer los vínculos que se van creando con el paso del tiempo y de esta forma afectar positivamente a sus públicos y estos de igual manera a la organización. Esto se va convirtiendo en un círculo vicioso, ya que la organización y los públicos se complementan.

En la actualidad, el término públicos ha sido un poco reemplazado por el término stakeholders, que los definen como personas que están vinculadas a una organización afectando positiva o negativamente a la empresa o se ven afectadas por la misma. Como se

puede se ver stakeholder se asemeja al significado y relación con la definición de públicos, con lo que se puede diferenciar es que los públicos son más generales y los stakeholders son más específicos, es decir, tienen una relación directa con la organización. Sin embargo, se ha intentado mantener el término “público” por el conocimiento y reconocimiento de todas las personas hacia el mismo. (Capriotti)

Es importante mencionar que cada individuo perteneciente a alguna subdivisión de los públicos tiene una posición y un rol con respecto a la organización. Cabe recalcar que existen también diferencias en el status o posiciones, y en los roles, esto quiere decir que algunos públicos e individuos tendrán más peso sobre otros resaltando y analizando sus diversas características y funcionalidades con la misma.

Para entender de una mejor manera lo anteriormente mencionado, el status se puede definir como el lugar que ocupa una persona en un sistema de relaciones sociales. En cambio, rol se define como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición. (Capriotti)

Aquí podemos dar un breve ejemplo para tener más claro; en el caso de un accionista tiene un status y posición un poco mayor al de un proveedor ya que el accionista es el que posee el dinero y hasta cierto punto poder sobre las acciones de una organización, es decir, el tiene roles específicos de mantener la estabilidad y rentabilidad de la organización de acuerdo a su posición, mientras que el proveedor de igual forma es de suma importancia para la empresa y su rol será mantener siempre a la empresa abastecida de lo que sea su producto. Como podemos observar, los dos individuos en este caso son importantes, pero por ciertas características el uno pesa más que el otro, desarrollando roles específicos. A esto se lo llama institucionalización, ya que son los diferentes tipos de roles, que surgen en la interacción del individuo con la organización.

Para finalizar, todas las organizaciones van creando y sobre todo clasificando la estructura de sus públicos, es decir, les van dando prioridad a sus públicos más importantes. Comúnmente las empresas suelen dividir sus públicos en internos y externos; sin embargo, se han ido creando más divisiones y clasificaciones de los distintos públicos para de esta manera ir puliendo y creando una mejor conexión con los mismos. Una de las estructuras que más se utiliza, es la siguiente:

Públicos del entorno interno, que vienen a ser los empleados. Los públicos del entorno de trabajo, que está compuesto por los accionistas, clientes, proveedores, comunidades, entre otros. Por último los públicos del entorno general que abarcan a las fuerzas políticas legales, tecnológicos, económicos o socioculturales. (Capriotti)

En conclusión, las organizaciones van determinando la clasificación y nivel de ciertos públicos, ya que algunos influyen y pesan más que otros en “el funcionamiento y logro de los objetivos de la organización” (Capriotti), es decir, dar prioridad y crear lazos más estrechos con los de más importancia para la compañía.

10. La gestión al estilo Disney

Todas las empresas tienen valores, estrategias, creencias, cultura y principios establecidos los cuales los hacen ser diferentes y únicos en comparación de las demás organizaciones. En este caso nos enfocaremos en La gestión al estilo Disney, la cual se centra en cuatro sencillas palabras que plantea Walter Disney, estas son: soñar, creer, atreverse y hacer. “Estas palabras han acompañado las cesivas décadas de éxitos de Disney” (Capodagli, Jackson).

Es preciso mencionar que Walt Disney fue una persona muy humilde, de estrecha economía en su infancia/adolescencia, fue un joven que arraigado a sus creencias, valores y sobre todo sueños logró desenvolverse, crecer y volver sus sueños realidad, especialmente centrándose en el arte de la animación. Esto motivó a Walt y:

Fundó una empresa cimentada en unos principios tan sólidos que ha logrado sobrevivir durante cuartos de siglo y cuya influencia se ha dejado notar prácticamente en todos los aspectos de la cultura estadounidense. (Capodagli, Jackson).

La doctrina que posee Disney es realmente fascinante, ya que se enfoca en varios aspectos importantes para mantenerse estables, mejorar y ser excelentes en todos los sentidos de la palabra. Walt se basó en los conceptos de soñar, creer, atreverse y hacer, ya que para él, el inicio de cualquier proyecto se daba mediante soñar y creer en ti mismo para arriesgarte,

dar todo de ti y realizarlo, es decir, hacer todo lo que se encuentre en tus manos para poder convertir en realidad tus sueños.

Walt Disney, había formado una verdadera filosofía en la cual se destacaba en estrategias referentes a su incomparable atención al cliente, formación de los empleados, servicio al cliente, creatividad productiva, entre otras. Disney tenía muy claro que cada empleado representa la imagen de la empresa a los ojos del cliente, por lo cual él se preocupaba mucho de capacitar y sobre todo hacer que los valores y principios de la empresa sean también de sus trabajadores.

Disney tenía el pensamiento de que independientemente del show que se quiera presentar, ya sea un musical, un parque temático o un espectáculo de lo debe realizar no bien, sino excelente, debe ser un buen espectáculo en todos los sentidos de la palabra, es decir, no enfocarse únicamente en adornar y alumbrar bonito el lugar sino que debe ser “(..) una producción totalmente original y ejecutada a la perfección, con buenos fundamentos y creada para el deleite de un público variado” (Capodagli, Jackson).

Por otro lado, Disney, tenía el lema de que los clientes deben ser tratados como invitados, es decir, darles un trato excelente para que ellos se sientan felices, cómodos e importantes. Para lograr esto lógicamente Walt necesita de un gran equipo de trabajo que sea integrado por personas talentosas, dedicadas y sobre todo leales. Cabe recalcar que aquí no solo entran sus empleados directos, sino también proveedores y colaboradores externos.

Además, Walt Disney siempre dio valor a las aportaciones e ideas de todos sus empleados, es más eso era lo que a él más le interesaba que salga la creatividad y “locura” de cada uno de sus colaboradores para que de esta forma aparte de que crezca la empresa crezcan, saquen lo mejor de cada uno y sientan autorrealización ellos mismos. “Disney no solo recibía con agrado las ideas de todos sus empleados, sino que trabajaba activamente para convertirlas en realidad” (Capodagli, Jackson).

Cuando Disney tenía alguna idea, narraba la misma a sus empleados, pero lo hacía de una manera diferente, es decir, no lo hacía como contar una historia normal, sino que le metía pasión y transmitía sentimientos y emociones que hacían sentir que ese sueño se lo podía hacer realidad con la ayuda de sus oyentes, es decir de sus colaboradores que escuchaban su narración. Instantáneamente Disney se ganaba la concentración e imaginación de sus

“cast members” es decir sus empleados, y de esta manera estimulaba y de alguna manera persuadía sobre su idea para que ellos a su vez participen y así lograr hacerlos realidad.

Disney decía que los sueños se mantienen en ilusiones permanentes si el que los tiene no hace todo lo posible para que éstos se conviertan en realidad. Esto quiere decir que el siempre que pensaba en algo, se le venía alguna idea o proyecto no descansaba hasta transformar esto en un producto, servicio o proceso concreto. (Capodagli, Jackson) Esto una vez más argumenta los cuatro conceptos clave de Disney: soñar, creer, atreverse y hacer.

Walt estableció diez principios fundamentales para formar la metodología Disney; el primer principio se basa en permitir a todos sus empleados que sueñen y expongan sus ideas para de esta forma explotar su imaginación y creatividad de cada uno de ellos. El segundo es mantenerse firme y arraigada a sus creencias y principios. El tercero es tratar a sus clientes como invitados. El cuarto es prestar apoyo, responsabilidades y recompensas a sus empleados. El quinto es establecer buenas relaciones con los proveedores y colaboradores. El sexto es atreverse a asumir riesgos. El séptimo es reforzar constantemente la cultura de la organización. El octavo es acordar las perspectivas a largo plazo con acciones inmediatas. El noveno es utilizar storyboards para tener una mejor planificación y control. Por último, el décimo principio es poner atención a los detalles. (Capodagli, Jackson)

Por otra parte Disney propone unas jornadas para soñar, estas se refieren a que son momentos en los que ayudan mucho a las empresas para proponer ideas para dar un cambio, una mejora o un giro a la cultura de una organización. Es importante mencionar que un cambio siempre es difícil y cuesta adaptarse a nuevas experiencias, en especial un cambio cultural al que ya estás acostumbrado. También se debe tomar en cuenta que el principal actor de un cambio debe ser el líder, ya que de esta forma sus seguidores verán el cambio reflejado en su superior y lo empezarán a procesar. “(..) pueden pasar entre tres y cinco años hasta que arraigue definitivamente la nueva cultura” (Capodagli, Jackson).

Esto no solo involucra el mencionar la estrategia, misión, visión, rumbo de a dónde pretenden llegar a los trabajadores sino que empuja a los participantes a generar ideas o sugerencias para generar soluciones innovadoras para la empresa. Se recalcó que estas jornadas se deben realizar fuera de las instalaciones de la empresa para de esta forma poder

salir de la rutina diaria y que afloren y liberen sus ideas. De esta manera lo que se lograba era que todos los individuos, trabajando en equipo, logren ocuparse por un bien común.

Disney era una persona que le gustaba brindar seguridad, cortesía, espectáculo y eficiencia por lo tanto él no creó en empresa o instituciones externas lo cual hizo que él cree un programa de formación reglada, conocido como Universidad Disney. Él pensaba que lo mejor era tener sus propios empleados, los cuales tenían que educarse y empaparse de los valores y principios de la empresa, recibir una formación titulada “Tradiciones” en las cuales todos los colaboradores estén completamente seguros de la cultura Disney; de esta manera él iba a lograr perfección en lo que él se proponía.

En conclusión se puede observar claramente que la estabilidad y equilibrio no solo de Disney sino de cualquier empresa debe ser el trabajar y realizar las actividades basándose en los principios y valores de la empresa, es decir, siempre mantenerse encarrilado y de la mano con lo que la organización cree, piensa y ofrece. Por otro lado, es de gran importancia mencionar que es muy significativo el aporte que Disney brindó sobre sus cuatro conceptos claves, los cuales dejan una gran enseñanza de no dejar nunca de soñar y sobre todo de tomar valor y arriesgarse para poder realizarlos y cumplirlos.

11. Imagen y Reputación

La imagen y reputación definitivamente son importantes, esenciales y complementarias. Las dos juegan un papel muy importante en una organización. Cabe recalcar que las dos tienen un significado completamente diferente, es por ello que van de la mano complementándose una con otra.

La imagen está asociada a lo formal, a lo superficial, a lo externo, es el impacto y lo que se percibe desde afuera, es también relacionado a lo emocional. (Ritter, 2004) Todo en la vida tiene una buena o mala imagen, desde una persona como individuo hasta una organización.

La imagen corporativa básicamente es la imagen visual que desea brindar la marca o servicio al mercado, por otro lado tiene el poder de jugar psicológica, espiritual o sentimentalmente con el público, para de esta manera poder llegar emocionalmente a las personas para impresionarlas y de cierta forma convencerlas de una manera persuasiva. (Identidad corporativa, imagen corporativa y línea gráfica; sus diferencias, 2011)

Como siempre hemos escuchado, hay un dicho muy común "la primera impresión es la que cuenta" y en definitiva es lo que vale en nuestra sociedad, las empresas tratan de cuidar su imagen y presentar lo mejor que pueden a sus clientes y también a sus colaboradores internos para de esta forma llamar la atención y sobre todo generar una diferencia y distinción entre las demás organizaciones.

Las empresas cuidan y fomentan su imagen por medio de sus expresiones formales como lo son la publicidad y su identidad visual, estas van desde el logotipo de la empresa hasta la arquitectura de sus edificios y oficinas. (Ritter, 2004)

Cuando tenemos una buena imagen es muy importante, ya que es lo que deja la primera impresión en la mente de las personas, en este caso de las personas externas que son los clientes y consumidores de los productos o servicios de una organización.

Por otro lado la reputación está relacionada básicamente con los valores y actitudes que tienen las personas y en si los miembros que conforman las organizaciones. Además, la reputación es "la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o institución a lo largo del tiempo." (Ritter, 2004)

La reputación se basa en la conducta, y está relacionada con los valores y principios de una persona u organización, de esta manera si por ejemplo una empresa brinda un excelente servicio a sus clientes, presta atención personalizada, sus empleados tienen buena conducta, es decir, son amables, atentos, informativos, etc; lo que logran es crear bienestar y satisfacción por parte de los clientes y por ende crear esa fuerte y estrecha relación con la organización. De esta manera se genera una "buena" reputación de la empresa, de los directivos, etc.

Es interesante mencionar que la imagen a la final se la puede ir construyendo o renovando con dinero, es decir, mientras más una organización invierta en mejorar o construir su imagen corporativa más fácil se hace el proceso como por ejemplo aumentando la publicidad, imágenes, promociones, marketing, entre otras. En cambio la reputación no tiene precio, ni con cantidades grandes de dinero se la compra, es decir, la reputación se la forma y se la gana. "Se la moldea con conducta, con honestidad, con imparcialidad con transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo" (Ritter, 2004) "Hoy la reputación de una empresa es considerada como un activo

cada vez más relevante para crear confianza y fidelización, dentro de un entorno marcadamente competitivo.” (Reyes, 2010)

“La reputación no se fabrica, se gana” (Ritter, 2004), es decir, se la va construyendo y ganando mediante los buenos actos, el ejemplo y las buenas actitudes, y de esta forma estas forman la base para una persona o en sí los colaboradores de una organización. Es preciso mencionar que la reputación de una empresa no solo depende de los directivos, sino de todos los empleados que la conforman:

En toda organización, el desarrollo de la reputación es una acción colectiva ya que depende fundamentalmente de los individuos y de la cultura organizacional que ellos profesan, es decir de las creencias, los significados y los valores compartidos por los miembros, los que al manifestarlos en forma de actitud o de conducta colectiva establecen a través del tiempo la percepción de terceros ante la institución. (Ritter, 2004)

En conclusión, la imagen y la reputación son dos componentes muy significativos dentro de una organización, ya que de estas depende el valor que puede tener y expresar la empresa hacia sus públicos. Por un lado construyendo una buena imagen para de esta forma causar la primera impresión en las personas, y por otro lado generando esa confianza y credibilidad con una buena reputación.

12. La buena reputación

Todas las empresas tienen valores, estrategias, creencias, cultura y principios establecidos, y estos los hacen ser diferentes y únicos en comparación de las demás organizaciones. Uno de los enfoques principales que se debe tomar en cuenta en una organización es la reputación, la buena reputación. Hay algunos elementos que una organización necesita para llegar a obtener esa buena reputación y también para mantenerla en el caso de que ya la posea.

En la actualidad, la reputación es un elemento muy importante y de mucha preocupación también para los directivos de las organizaciones, ya que ésta se enfoca en el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen acerca del comportamiento corporativo de la misma tomando en cuenta “el grado de cumplimiento de sus

compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general.” (Villafañe & Asociados)

Por otro lado, se debe saber que la reputación se la va creando a lo largo del tiempo, es decir, al pasar de los años la reputación va creciendo y sobre todo se va fortaleciendo, es por ello que las personas empiezan a tener más credibilidad y lealtad ante la misma después de que la han comprobado con la competencia. (Reyes 2010)

Cuando una empresa tiene buena reputación, crea en los clientes, consumidores o grupos de interés en general una buena percepción por lo cual hacen que se produzca confianza y también generar que estos recomienden a los demás y se dé un boca a boca. (Reyes 2010)

La reputación es tan completa que se la mide tanto en los resultados económicos como en el comportamiento socialmente responsable, es decir, es fácilmente verificable, ya que tiene hechos sólidos y concretos que la conforman, contrastando con los de otras organizaciones. (Villafañe)

Realmente hay muchos autores que le dan distintos conceptos a la reputación, pero en general, todos se centran en que debe existir un buena relación, conexión, unión, imagen y expectativas cumplidas hacia sus stakeholders por parte de la organización

Es importante mencionar y recalcar la diferencia entre imagen corporativa y reputación, ya que si bien son muy complementarias tienen sus notables diferencias.

“La imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura/fondo” (Villafañe) Esto quiere decir que la imagen actúa como figura, representándola visualmente, físicamente, entre otras; mientras que la reputación actúa de fondo, es decir, viene a ser el background y todo lo formado dentro de la organización en donde se plasma la figura. La imagen se basa en la comunicación de una compañía, mientras que la reputación se enfoca en el comportamiento organizacional y en la cultura organizacional, es decir en la identidad en sí la misma. (Villafañe)

Por último, Villafañe menciona tres condiciones importantes que se requiere para poder producir una buena reputación. El primero nos dice que debe existir una sólida dimensión axiológica que quiere decir, enfocarse en los valores corporativos y sobre todo el cumplimiento de los mismos, mediante normativas y autorregulaciones. La segunda es tener un comportamiento corporativo comprometido, es decir, demostrar un compromiso

con todos sus stakeholders, haciéndoles ver que están cumpliendo todo lo que ellos ofrecen. Y la tercera es que debe haber proactividad en la gestión reputacional, ya que siempre es importante y es bien visto el que la organización realice algo más de lo que está obligado a hacer; esto demuestra interés por parte de la misma. (Villafañe)

En conclusión, “la reputación tiene su origen en la realidad de la empresa, y más concretamente, en sus historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa” (Villafañe)

La buena reputación es sumamente importante, ya que genera ese lazo de conexión entre los distintos públicos y la organización. Además la reputación viene a ser el resumen de un comportamiento empresarial, comprometido y solvente a lo largo de los años, en donde se observó el cumplimiento de sus obligaciones, sus compromisos con el mercado, con los empleados y con la sociedad en general. (Villafañe)

13. La comunicación interna

Es importante mencionar que en todas las organizaciones la comunicación es un punto clave y definitivamente uno de los más relevantes y significativos para el funcionamiento de las mismas. Si bien es cierto las organizaciones utilizan una comunicación interna y externa se debe resaltar que la más importante dentro de una organización es la comunicación interna, es decir, una comunicación en la que se vean involucrados todos los colaboradores para de esta manera poder unificarse y transmitir una buena comunicación hacia la parte externa.

Como podemos ver en la vida diaria, todo funciona mediante la comunicación, de igual forma es en las organizaciones, ya que se conforma como si fuera una familia y para llegar a formar un buen equipo de trabajo, organizarse, unificarse e ir en una misma dirección se necesita de una buena comunicación interna.

En épocas pasadas no se veía la gran importancia de la comunicación, sino únicamente existía la preocupación por incrementar ingresos, productividad y por ende rentabilidad, y no se tomaba en cuenta que lo primordial es el talento humano, es decir, con el trabajo del personal es con el que una empresa puede llegar alto. Es interesante lo que Nuria Saló menciona acerca del personal, para ella algo importante es que se los involucre a los colaboradores, es decir, hacer participar a los empleados y hacerlos sentir una pieza

importante de la misma. (Saló, Pg 37) Realmente esto es algo fundamental, ya que de esta manera se logra que los colaboradores “se pongan la camiseta” como se dice comúnmente y lograr una interacción y buena comunicación en el que se cree un buen ambiente laboral y de esta forma incrementa la satisfacción y productividad en todos los integrantes de la organización, esto a su vez genera la rentabilidad que toda empresa desearía. (Brandolini, 2009)

La principal función de la comunicación interna es crear y planificar estrategias basadas en los objetivos de la empresa para unificar a todo el personal y que todos se direccionen por un mismo objetivo. (Saló, Pg 37) Como en todo departamento dentro de una empresa, “los directivos deben ser coherentes entre lo que dicen y lo que hacen, para dar credibilidad a la organización” (Saló, Pg 38) Esto quiere decir que los directivos deben saber manejar y transmitir lo que quieren que los demás absorban y principalmente tienen que predicar con el ejemplo, de esta forma sus seguidores imitarán lo que su guía propone. “Los líderes generan reconocimiento y respeto porque comunican y dan el ejemplo” (Ritter, 2008)

“Las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa” (Brandolini, 2009) Como plantea Brandolini, la comunicación es el motor de toda organización, su principal objetivo es integrar y fortalecer los niveles de cultura en una empresa. El departamento de Recursos Humanos va totalmente de la mano con la comunicación interna, ya que mediante ella busca generar mayor participación e integración de los colaboradores, es decir que se fomente el trabajo en equipo y sobre todo que se genere un grado alto de comunicación para que de esta forma se logre un clima de trabajo en el cual el trabajador se sienta a gusto con sus labores. (Brandolini, 2009)

En las organizaciones puede existir la comunicación formal, que básicamente es planificada, sistemática, utiliza documentos escritos y canales oficialmente instituidos; la comunicación informal, que se da de una manera más abierta, es decir trata sí de aspectos laborales pero utilizando más las conversaciones entre compañeros, en almuerzos, recesos, entre otros; o puede ser también una mezcla de las dos en la que se fusionen la formal e informal. (Brandolini, 2009)

De cualquier forma que se dé la comunicación en las organizaciones, lo principal es la comprensión del mensaje, es decir, que se transmita el mensaje de la mejor manera posible para así llegar a todo el público objetivo, que en este caso son todos los integrantes de la organización. (Brandolini, 2009)

Como mencionaba Ritter, al querer comunicar algo no solo se trata de expresarlo, sino de ponerse en el zapato de los demás para saber de qué manera llegar a los demás y cómo hacer que tus receptores entiendan lo que en tu mente tú tienes planteado, además hacía una comparación en la que decía que la comunicación es casi igual que la venta de un producto, ya que requiere de planificación y estrategias detrás para lograr de esta manera poder llegar y transmitir la información a tus receptores, todo está en cómo, cuándo y dónde se transmite el mensaje. Por otro lado, cuando se trata de comunicar algo en la organización no se debe suponer nada, “Si yo lo sé, entonces lo deben saber todos” (Ritter, 2008) o “Está todo bien. No hay necesidad de hablar” (Ritter, 2008). Esto es un claro ejemplo que podemos ver que se da muchas veces en las empresas y que únicamente se “suponen” y se dan por hecho cosas que al final pueden ser perjudiciales para la empresa al no comunicarlo a todos los colaboradores.

Existe otro factor que aparece en la comunicación interna de una organización, y es el rumor organizacional, llamado también como “radio pasillo” el cual como bien lo dice el nombre son comentarios que se dan informalmente dentro de la organización; es un medio por el cual circula información no necesariamente buena o mala, como por ejemplo muchas veces los empleados hablan acerca de lo contentos que están con su trabajo, esto vienen a ser una ventaja, además hablan también sobre la expresión de deseos que tienen algunos empleados y sienten desahogo al momento de expresarlos hacia sus demás compañeros, por otro lado viene la desventaja, porque pueden también expresar asuntos e información que amenace y meta cizaña entre los colaboradores y así se empieza a regar la información muchas veces no confirmada o chismes que empiezan a generar conflictos y malos ratos, y es ahí cuando se pierde la comunicación y se convierte en un problema. (Ritter, 2008) Como menciona Ritter, lo importante es que los directivos no pierdan de vista los rumores que corren por la empresa, para que de esta forma ellos puedan controlar y sobre todo estar siempre un paso más delante de los chismes y no dejar que pase a mayores o que se distorsione la información. (Ritter, 2008)

Finalmente, es importante señalar que la comunicación utiliza distintas herramientas y canales para poder transmitir la información. (Brandolini, 2009) Brandolini menciona algunas herramientas como lo son las carteleras, e-mails, newsletters, brochures, intranet, blogs, entre otras. Se utiliza cierta herramienta y canal fijándonos primeramente en nuestro público objetivo, es decir, viendo la herramienta que sea más efectiva para transmitir el mensaje y llegar directamente a nuestro público deseado.

Por ejemplo, en cuanto a los canales tradicionales como lo son el cara a cara o las llamadas telefónicas lo utilizaremos si sabemos que es una persona mayor que no se mantiene muy al tanto de las herramientas tecnológicas, además, un punto positivo de esto es que estarías en contacto directo con la otra persona, se puede mantener un contacto visual, un fuerte apretón de manos, el tono de la voz, los gestos, es decir, te da mucha más seguridad. Viceversa, si sabemos que nuestro target está interactuando constantemente por internet pues mandaremos nuestro mensaje por medios electrónicos así también tenemos una ventaja la cual puedes dirigirte a múltiples receptores y recibir un feedback inmediato. (Brandolini, 2009)

En conclusión, se puede observar claramente que la comunicación interna es fundamental para el funcionamiento y mantenimiento de cualquier organización, ya que es ahí donde parte toda la alineación y unificación de todos los integrantes de una empresa. Mientras exista una mejor comunicación y fluya correctamente la información pues los colaboradores estarán al tanto de todo lo relevante de su lugar de trabajo, además es importante recalcar el talento humano que se tienen en la empresa ya que sin ellos no tendría sentido ninguna organización, y de esta forma se logra generar un ambiente laboral adecuado en el que los colaboradores se sientan satisfechos y por ende sean productivos y eficientes para la organización generando así rentabilidad a la misma.

14. Qué es una Auditoría interna de comunicación

Es importante mencionar que en todas las organizaciones la comunicación es un punto clave, ya que en todas siempre se tienen que hacer comunicados ya sea a su público interno o externo.

“La comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento” (Varona, 1993) Es interesante ver que la cita anteriormente mencionada es realmente antigua, sin embargo, es el pilar de toda organización hoy en día, ya que en la actualidad se ha empezado a poner énfasis y a darle valor a la comunicación dentro de las organizaciones.

Al momento de existir comunicación dentro de una organización, ya sea pública, estatal o privada puede ser sometida a auditorías internas. La auditoría interna es una actividad objetiva de aseguramiento y consulta para mejorar los procesos y las operaciones en una organización. (Instituto de Auditores Internos de Argentina)

Según Sanz, la auditoría permite describir y analizar la comunicación de una empresa o institución, en donde se realiza una revisión e investigación profunda de la misma.

Es interesante ver como se puede relacionar la auditoría con un ejemplo cotidiano del día a día, es decir, se hace una simple comparación con el hecho de que un médico realice un interrogatorio a su paciente para de esta forma lograr intentar definir un diagnóstico y saber cuál es la mejor solución que puede brindar a su paciente; de igual manera sucede con la comunicación, ya que para la persona que realice la auditoría interna dentro de una organización necesita cuestionarse, realizar preguntas y de esta manera hacer una breve “radiografía” de cómo está la empresa en ese momento, y ver cuáles serían los puntos a mejorar, en lo que se refiere a la comunicación dentro de la misma. (Suárez, 2008)

“La auditoría tiene dos dimensiones, una diagnóstica y otra de plan correctivo o recomendaciones” (Suárez, 2008). Esto quiere decir que la auditoría en sí, se enfoca en identificar, analizar y evaluar la comunicación dentro de una empresa, valorar si existen detalles por mejorar y posteriormente plantear alternativas y estrategias que den solución a las mismas, mediante un plan correctivo. (Suárez, 2008)

Norberto Chaves propone un esquema sencillo en el cual se puede organizar y clasificar toda la información que se manejará durante una auditoría. El esquema toma en cuenta

cuatro dimensiones, que son la realidad, la identidad, la comunicación y la imagen. (Suárez, 2008) Este método no es necesariamente obligatorio o mejor que otro, sin embargo, organiza de una buena manera el proceso de la auditoría, facilitando organizar toda la información que fluye a lo largo de la auditoría.

Un aspecto importante dentro de la auditoría y de la organización en sí es la identidad de la misma, ya que es lo que la representa y sobre todo lo que la hace diferenciar de las demás organizaciones. Es una auto-representación de la empresa, es el discurso que asume la organización para presentarse frente a sus públicos. (Suárez, 2008)

La identidad está determinada por el conjunto de valores, creencias y características de la organización que haga diferencia con otra. (Suárez, 2008) Además, la identidad se compone de los rasgos físicos que viene a ser la identidad visual; mientras que los rasgos culturales son conceptuales y expresan atributos culturales de la organización.

Los elementos de la identidad visual son signos identificatorios que sirven para la recordación de sus públicos. Estos incluyen a los isotipos, que son la representación icónica de la marca; los logotipos, que hacen referencia a la representación simbólica de la marca y el isologotipo que es la combinación de ambos, éste combina lo verbal con lo no verbal de la marca. “Los signos básicos de identidad visual forman una totalidad y cada uno no tiene una función precisa (...)” (Suárez, 2008).

En sí, la identidad es la personalidad de una empresa, expresa los atributos y virtudes propios de la organización.

Un elemento muy importante en la identidad de la organización es la elección de su nombre, es decir, es sumamente importante considerar los diferentes tipos de nombres que existen para analizar las ventajas y desventajas que éste traería para la organización.

Los elementos de la identidad conceptual, es decir, de los rasgos culturales de la organización son aspectos más profundos y sobre todo menos evidentes de la misma. Estos elementos son la misión, visión, valores, filosofía, historia, entre otras.

La misión de una organización menciona qué es y que hace. La visión expresa en cambio lo que quiere llegar a lograr, es decir, los propósitos que persigue la organización. Los valores son los principios que guían y mantienen a una organización y finalmente la filosofía es la unión de todas. (Suárez, 2008)

La cultura organizacional se define como “el conjunto de normas, valores y pautas de conducta (...)” (Suárez, 2008). “La cultura son valores, presunciones básicas, que inducen el comportamiento de las personas en las organizaciones: la cultura es la forma de pensar de la organización.” (Villafañe y Asociados, n.d) Esto se manifiesta y se lo observa a través de los comportamientos que tienen los colaboradores dentro de la organización. Como podemos ver, la cultura organizacional en sí no se presenta de manera evidente, ya que es imposible el poder fijarnos en aspectos que no son visibles sino más bien que los conoces o los aprendes mientras convives o experimentas dentro de la organización

Por otro lado, la cultura corporativa se ve influenciada con la personalidad tanto del fundador como de las personas claves dentro de la organización; además la evolución histórica que ha tenido la empresa , tomando en cuenta sus éxitos y fracasos, el entorno social en sí y finalmente la personalidad de todos los colaboradores de la organización , es decir, el poder crear no una unificación total sino un ambiente estable en el que se equilibren las creencias, valores y el carácter de cada individuo. (Suárez, 2008)

En la actualidad se ha podido ver que al fin las organizaciones comienzan a asumir que clave del éxito y de la rentabilidad de sus empresas está en sus colaboradores, es decir en dar valor al talento humano de sus empleados, “(...) liberar las potencialidades ocultas o dormidas de su personal y aprovecharlas plenamente en la consecución de sus metas corporativas (...)” (Villafañe, 1999)

Volviendo al tema de la auditoría interna, es importante señalar que dentro de cualquier institución está constituida por un conjunto de mensajes ya sean emitidos, conscientes o inconscientes, voluntarios o involuntarios, etc. Es decir, toda organización por el simple hecho de existir necesita usar la comunicación. Para mediante la misma emitir o recibir comunicados. (Suárez, 2008).

Para esto se necesita una estrategia de comunicación, es decir, qué acciones se debe tomar para lograr comunicar lo que se desea y además tomar en cuenta los instrumentos y herramientas que la organización utiliza para transmitir y comunicar la información deseada. (Suárez, 2008).

En el caso de las comunicaciones internas, se puede observar algunas alternativas y herramientas mediante las cuales la empresa puede comunicar información relevante,

como por ejemplo las carteleras internas, boletines, reuniones, eventos internos, circulares, capacitaciones, entre otras.

Es importante mencionar que toda esta información puede circular por dos canales, el primero es el canal formal, como por ejemplo memorandos, buzones de sugerencia, etc; y el segundo es el canal informal, en el cual la información circula mediante rumores, trascendidos, chismes, etc.

En conclusión, la comunicación es un factor de suma importancia dentro de las organizaciones, y ésta debe ser evaluada cada cierto tiempo teniendo auditorías internas, para de esta manera poder estar en un mejoramiento continuo respecto a los factores que sean analizados y que necesiten un refuerzo. De esta forma, en función a las auditorías se logrará una mejor organización y sobre todo una buena planificación en cuanto a los aspectos comunicativos de la empresa.

15. Cultura corporativa

En la actualidad existen diversos tipos de empresas alrededor de todo el mundo, las cuales han ido cambiando y modificando sus bases y estilos, época tras época. Hoy en día la empresa es “una organización social de singular importancia para la producción de bienes y servicios que tiene una específica finalidad económica (..)” (Almagro, 2009)

Todas las empresas tienen valores, estrategias, creencias, cultura y principios establecidos, y estos los hacen ser diferentes y únicos en comparación de las demás organizaciones. Como menciona Almagro, hoy en día las empresas además de producir o brindar servicios se enfocan en crear un entorno, una cultura y un ambiente mucho más humano y habitable para todos los colaboradores, resaltando y rescatando a como de lugar los valores y principios de la organización. “ (..) Por fin, las organizaciones comienzan a asumir que la clave decisiva para el éxito está en las personas”. (La cultura corporativa)

En épocas pasadas no se veía la gran importancia de la comunicación, sino únicamente existía la preocupación por incrementar ingresos, productividad y por ende rentabilidad, y no se tomaba en cuenta que lo primordial es el talento humano, es decir, con el trabajo del personal es con el que una empresa puede llegar alto. Es interesante ver que lo esencial en una organización es que se los involucre a los colaboradores, es decir, hacer participar a los empleados y hacerlos sentir una pieza importante de la misma. Realmente esto es algo

fundamental, ya que de esta manera se logra que los colaboradores “se pongan la camiseta” como se dice comúnmente y lograr una interacción y buena comunicación en el que se cree un buen ambiente laboral y de esta forma incrementa la satisfacción y productividad en todos los integrantes de la organización, esto a su vez genera la rentabilidad que toda empresa desearía.

Al tener motivados a sus colaboradores se genera y se logra altas expectativas y metas para su misma rentabilidad; esto genera en los trabajadores un amor por su empresa, el ponerse la camiseta y sacar el nombre de la compañía en alto, hacer lo que fuera necesario por la misma, tener iniciativa propia dando ideas para mejorar las cosas, llenarse de creatividad para así crecer y hacer crecer de esta manera no a la empresa sino a SU empresa.

Por otro lado, yo pienso más bien que las personas son motivadas con la confianza de los superiores, “(..) la cultura la genera, la alienta, y le da cobijo la dirección.” (Almagro, 2009) Esto puede realizarse con charlas, reuniones o con procesos de integración para que de esta forma se cree un excelente ambiente y clima laboral y los colaboradores trabajen voluntaria, eficaz y productivamente. De esta manera crece tanto la empresa como las personas ya que se empiezan a unificar las metas y se crea un objetivo en común. Un trabajador motivado, se inspira, se apasiona, tiene un orgullo de pertenencia, ama lo que hace y por ende tiene un alto rendimiento laboral favoreciendo a la empresa.

Por otro lado, es importante mencionar que las empresas han ido teniendo cada día más acceso a todos los avances tecnológicos, principalmente el internet. Esta se ha vuelto una herramienta muy importante dentro de toda organización, además de darle una personalización y llegar directamente a sus clientes deseados, es una herramienta que te permite investigar a profundidad sobre el tema que desees o necesites, y pues es esta una manera de poder investigar y saber todo acerca de tu competencia.

Por lo cual el internet ha sido también un impulso a la competitividad, “La tecnología puede ser más que solo una infraestructura para las pequeñas empresas: puede marcar la gran diferencia en la manera en que una empresa triunfa en el mercado.” (La tecnología en las pequeñas empresas)

Una competencia positiva, ya que de esta manera las empresas logran prepararse, y destacar lo mejor de sí mismas, es decir, expresar y hacer conocer todos sus productos o servicios, y al mismo tiempo ver en qué pueden mejorar o diferenciarse para ser únicos y originales en

el mercado. “En este sentido, las nuevas tecnologías -como herramientas eficaces que deben ser- sí que pueden ayudarnos” (Almagro, 2009)

Además, se debe tomar en cuenta que el hecho de estar expuestos ante todo el mundo se convierte en una herramienta de doble filo, es decir, la reputación de la marca, de la organización está en juego. Por lo tanto hay que tomar en cuenta que se debe manejar de la mejor manera lo que se refiere a la imagen e identidad corporativa de la organización ante todos los públicos.

Como siempre hemos escuchado, hay un dicho muy común "la primera impresión es la que cuenta" y en definitiva es lo que vale en nuestra sociedad, las empresas tratan de cuidar su imagen y presentar lo mejor que pueden a sus clientes y también a sus colaboradores internos para de esta forma llamar la atención y sobre todo generar una diferencia y distinción entre las demás organizaciones.

Las empresas cuidan e impulsan su imagen por medio de sus expresiones formales como lo son la publicidad y su identidad visual, estas van desde el logotipo de la empresa hasta el diseño o concepto del lugar de trabajo, de las oficinas.

Por otro lado la reputación está relacionada básicamente con los valores y actitudes que tienen las personas y en si los miembros que conforman las organizaciones. Además, se va fortaleciendo por la suma de las distintas percepciones de los diferentes públicos, y esto a su vez cataloga a la empresa positiva o negativamente a largo plazo.

Es interesante mencionar que la imagen a la final se la puede ir construyendo o renovando con dinero, es decir, mientras más una organización invierta en mejorar o construir su imagen corporativa más fácil se hace el proceso como por ejemplo aumentando la publicidad, imágenes, promociones, marketing, entre otras. En cambio la reputación no tiene precio, ni con cantidades grandes de dinero se la compra, es decir, la reputación se la forma y se la gana. “Hoy la reputación de una empresa es considerada como un activo cada vez más relevante para crear confianza y fidelización, dentro de un entorno marcadamente competitivo.” (Reyes, 2010)

“La pérdida de reputación se presenta como uno de los riesgos críticos de las organizaciones.” (Almagro, 2009) Al momento de poner en riesgo la reputación de una organización se pone en juego la transparencia, credibilidad y ética de la misma.

En conclusión las empresas se forman y se mantienen por un conjunto de factores, como lo son los valores, los principios y la filosofía corporativa, además un elemento muy importante, la cultura corporativa, la cual es la base y fundamento de toda organización para crear un buen ambiente de trabajo en donde los colaboradores sientan orgullo de la misma. Finalmente se debe tomar muy en cuenta el uso de la tecnología y el buen manejo de la imagen e identidad de la empresa para cuidar y mantener a largo plazo, lo más prestigioso, la reputación.

16. Las Relaciones Públicas en la actualidad

Las Relaciones Públicas en la actualidad rompen esquemas y sobre todo las ideas ya establecidas en la mente del público en general. En la vida cotidiana surgen muchas dudas en cuanto a lo que las relaciones públicas son y cuál es su gran función en el ámbito laboral. Es impresionante ver cómo muchas personas catalogan a las relaciones públicas como una simple manera de “relacionarse” con otras, pues ese pensamiento viene de muchos años atrás, sin embargo demostraremos todo lo que comprenden las RRPP.

Es importante mencionar que las RRPP abarcan un sinnúmero de funciones y de sub-especializaciones, pero nos vamos a centrar específicamente en la ética laboral, la responsabilidad social dentro de las organizaciones, el uso de los medios digitales en esta nueva era y la comunicación global en general.

Cuando hablamos de ética laboral, es preciso en primer lugar entender qué es la ética, y básicamente se trata del estudio de la moral y del accionar humano para promover comportamientos deseables dentro de una sociedad, el saber la manera correcta de cómo actuar haciendo bien las cosas. (Definición de Ética Profesional) Por otro lado. Cuando la ética es vista profesionalmente se puede definir como “la ciencia normativa que estudia los deberes y los derechos profesionales de cada profesión” (Ética Profesional) Además no debemos pensar que por el hecho de ser ética “profesional” quiere decir que necesariamente una persona debe ser profesional para ser ético, sino se refiere al hecho de que toda persona que ejerce un oficio en particular lo debe ser. (Ética Profesional)

Relacionando este punto con las RRPP, el manejo de la ética en buen o mal momento de la organización sabe cómo manejarla un buen relacionista público, Por ejemplo en el caso de que la organización esté pasando por un mal momento, se le ha ido de las manos alguna situación y de repente entra en crisis o su imagen se está perdiendo, un relacionista público

es el que se encarga de planificar y crear estrategias para manejar de una manera adecuada la situación, ya sea en redes sociales, prensa, y en general poder entablar una buena comunicación con los públicos incluidos o afectados con el tema; de esta manera actuar ética y responsablemente para poder solventar cualquier problema.

En cuanto a lo que se refiere a la responsabilidad social dentro de una organización, es quizá en la actualidad muy incierto y cuestionado su significado y su razón de ser. "La Responsabilidad Social Empresarial es un modelos de gestión empresarial que se replica a nivel mundial respondiendo a la nueva tendencia global del desarrollo sostenible" (Pesendorfer, Responsabilidad Social Empresarial)

En la mente de la mayoría de personas se relaciona responsabilidad con ayuda social, es decir, ayuda comunitaria, mientras que la RSE se encarga básicamente de mejorar la calidad de vida de sus públicos más directos a su giro de negocio. Para entender de mejor manera, PRONACA la empresa procesadora y comercializadora de alimentos más grande del país realiza algunas actividades en cuanto a responsabilidad social; una de las principales es su gestión ambiental en cuanto a sus plantas de procesos no solo realizando productos de la mayor calidad, sino también viendo más allá de su área de negocio, es decir, se preocupa también de la comunidad que rodea sus plantas y el impacto que tiene sobre las mismas. Al tener productos de calidad PRONACA está siendo responsable socialmente ya que se preocupa que el consumo de los mismos sea beneficioso tanto para el productor como para el consumidor; entonces vemos que la responsabilidad social es un ganar ganar.

Adicionalmente es preciso resaltar el gran cambio que hemos tenido en la actualidad en cuanto a los medios de comunicación, es decir, ahora la comunicación tiene muchos más canales para transmitir la información, no solo los medios tradicionales como lo son la radio, televisión, prensa escrita, o el cara a cara; sino también los canales tecnológicos, los cuales brindan un aporte de gran utilidad para las organizaciones (Brandolini,2009)

Hoy en día uno de los medios digitales más populares y sobre todo con grandes beneficios con las redes sociales, las cuales son medios alternativos a los tradicionales. Las redes sociales más conocidas son Facebook, tweeter, blogs, linked in, entre otras; por las cuales se da una comunicación no solo social, sino también empresarial. La ventaja de estos

medios es que no tienen costo alguno, puedes estar en contacto siempre con tus clientes o público objetivo, permiten una comunicación bidireccional, es decir, se da una participación e interacción entre organización/cliente.

Claro está que no por el hecho de que sea gratuito el objetivo es tenerlo y ya, sino darle un manejo adecuado, viendo que sea productivo para la organización; para mantener bien manejada una red social, la persona encargada debe tener planificación y creación de estrategias para de esta forma llegar a su público objetivo, lograr transmitir lo que se desea y además recibir la interacción y feedback del mismo. En muchos casos se han visto organizaciones que lamentablemente no han sabido manejar de la mejor manera esta parte como por ejemplo borrando comentarios negativos, respondiendo de mala manera a sus seguidores o simplemente no dando respuesta a los mismos.

La tecnología y sobre todo el avance del internet es en la actualidad ya no una herramienta para distracción, sino es una herramienta fundamental para muchos trabajos, es más algunas personas trabajan desde sus casas porque tienen reuniones virtuales, se comunican por correos electrónicos, se le da el uso a las redes sociales y esto facilita la comunicación con personas en todo el mundo realizando cierres de grandes negocios. “El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback o su bidireccionalidad con el público objetivo, su principal ventaja.” (Brandolini, 2009)

Para finalizar se debe mencionar que todo lo anteriormente dicho se basa en la comunicación, es decir la comunicación es global y abarca todos los ámbitos; en la actualidad se le ha dado al fin el lugar que merece dentro de las organizaciones, ya que es la base fundamental de todo.

Hoy en día la comunicación tiene diferentes roles específicos dentro de una organización, como por ejemplo la comunicación interna la cual es dirigida al público más importante de las empresas el interno, ya que de ellos depende todo el avance, productividad y rentabilidad dentro de la misma, se encarga de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini,2009).

Por otro lado la comunicación interactúa también en situaciones de crisis, se relaciona con el marketing para poder escoger el mejor mensaje y transmitirlo al público objetivo, etc.

Podemos llegar a la conclusión de que hoy en día la comunicación y las relaciones públicas se encargan de mantenerla en pie a una organización, y además se comprueba que ya no es como pensaba antes la gente que un relacionista público se encarga únicamente de crear relaciones, si no va mucho más allá de eso ya que ellos son los que manejan toda la comunicación dentro de una empresa, planean estrategias para el debido cuidado de la imagen, identidad y reputación de una organización, gestionan auspicios, etc.

La comunicación y las relaciones públicas van de la mano con cualquier tipo de negocio, organización o profesión ya que de una u otra manera lo primordial para cualquier tipo de negocio es comunicar y transmitir las ideas para poderlas concretar.

17. Responsabilidad Social

Hoy en día el tema de la responsabilidad social se ha vuelto algo llamativo, normativo pero sobre todo de gran utilidad en el ámbito empresarial a nivel mundial. Existen muchos conceptos, pero me parece importante mencionar lo que un autor mexicano expresa, “La responsabilidad social es la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad” (Maram, 2013) , es decir se refiere a que toda empresa siempre tiene tanto impactos sociales, económicos o ambientales por lo cual la responsabilidad social se enfoca en reducir los impactos negativos y maximizar los positivos.

Por otro lado, como expresa la asociación de Villafañe & Asociados, justo al empezar el nuevo siglo apareció un nuevo giro en el cual las empresas, sin renunciar a sus beneficios ni rentabilidad, entendieron que es necesario incorporar dos valores muy importantes, la ética y la sostenibilidad. (Libro Blanco de la RSE, 2012)

En tiempos pasados, la empresa “responsable” era aquella que cumplía con sus obligaciones y con lo que la ley mandaba, sin embargo en la actualidad, lo que quiere resaltar la responsabilidad social es que las empresas vayan más allá de lo que deben cumplir, es decir, apoyar a las comunidades cercanas, al medio ambiente o alguna área en la que generen algún impacto. “Es la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (Torresano, 2012)

La responsabilidad social es una nueva visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la

empresa, independientemente de los productos o servicios que ofrezca, del sector al que pertenece, o de su tamaño. (Cajiga)

Auditoría, Campañas Internas y Externas realizadas a la “Constructora Metroeje”

Auditoría

“Metroeje” es una constructora que desarrolla proyectos inmobiliarios desde 1993.

Se propone no densificar los proyectos, con porcentajes de ocupación de suelo inferiores a los permitidos por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, lo que permite mejorar la calidad de vida de los copropietarios, gozar de áreas verdes con jardinería de primera. Nuestros proyectos son sometidos a rigurosos controles de diseño y calidad.

El diseño arquitectónico interior prioriza la familia como fuente de diseño y la luz como fin arquitectónico, logrando que los espacios se manifiesten con armonía y calidez.

El diseño arquitectónico exterior manifiesta una proyección urbana de trazos limpios, relaciones coherentes entre volúmenes, espacios comunes y privados que nos transportan a un nivel de confort que pocas veces se da importancia en la planificación de proyectos. “Esto nos acredita como la mejor alternativa”. (Metroeje)

Misión: Ofrecer un trato personalizado a nuestros clientes, cumplir con excelencia sus expectativas y entregar viviendas de la mejor calidad al mejor precio

Objetivos de la investigación.-

Objetivo general: Determinar el grado de conocimiento de la cultura organizacional y conocer qué tan efectiva es la comunicación interna en Metroeje y cómo ésta influye en el desarrollo del clima laboral y la calidad de trabajo.

Objetivos específicos:

- ∞ Conocer qué tan efectivas son las herramientas de comunicación interna que se utilizan actualmente dentro de la empresa.
- ∞ Saber qué tan a gusto están los colaboradores dentro de su ambiente laboral.

Método y técnica de la investigación:

Utilizamos el método cuantitativo a través de la aplicación de encuestas y focus groups.

Los resultados de la auditoria serán presentados de la siguiente manera:

- Datos expresados en porcentajes.
- Presentación de datos totales y a continuación de datos correspondientes a cada área.
- Encuestas realizadas proporcionalmente a la composición de Metroeje.

Públicos

Público	Sub Público	Modo de Relación
Colaboradores	Administrativo	Directo: realizan reuniones cuando son temas de mayor interés.
	Técnico	Indirecto: comunicados importantes a través de mails.
	Operativo	

Estrategias de comunicación:

Metroeje no tiene establecido un departamento encargado de la comunicación de la empresa, sin embargo:

- En fechas importantes, como el día del trabajador, navidad, año nuevo, entre otras salen a comer un lugar especial, pero cabe recalcar que lo hacen únicamente las personas que conforman el área administrativa y técnica.
- Al final de las obras les dan un ornado a los trabajadores.
- Anteriormente solían festejar los cumpleaños de los colaboradores, pero en la actualidad han perdido esa costumbre.

Herramientas de comunicación:



Nombre: Cartelera.

Objetivos: Informar al personal acerca de temas variados e importantes.

Público: Interno

Descripción Técnica: Cartera de 2x1,5mts. Es una pizarra.

Descripción Comunicacional: La cartelera está destinada a informar sobre noticias.

Observaciones: La cartelera principal está ubicada en un lugar estratégico, en el medio de la oficina, por donde todos pasan.



Nombre: Mail.

Objetivos: Transmitir información al personal acerca de temas que les puedan afectar.

Público: Interno

Descripción Comunicacional: Los mails están destinados para enviar información concreta para todos los colaboradores, como también de manera individual dependiendo del tipo de información.

Universo de Estudio

Actualmente la empresa Metroeje cuenta con 65 colaboradores repartidos en las diferentes áreas que lo conforman.

No.	Área	No. Personas	%	No. Encuestas	Focus Group
1	Administrativo	8	12	8	
2	Operativo	49	76	0	3
3	Técnico	8	12	8	
TOTAL		65	100	16	49

Modelo de encuesta:

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

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

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

Señale el área en la que usted trabaja:

Administrativa _____

Operativa _____

Identidad:

1. ¿Conoce usted la misión de Metroeje?

SI ____

NO ____

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

2. Indique cuál de las siguientes 3 opciones es la base de la Misión de Metroeje?

- a) Ofrecer un trato personalizado a nuestros clientes, cumplir con excelencia sus expectativas y entregar viviendas de la mejor calidad al mejor precio.
- b) Ofrecer un trato especial a los clientes, cumplir ciertas expectativas y entregar viviendas de mejor precio
- c) Ofrecer un trato personalizado a nuestros clientes, cumplir con excelencia sus expectativas y entregar las mejores viviendas del mercado.

3. De la siguiente lista de valores, ¿Cuáles son los tres que mejor identifican a Metroeje?

- a) Honestidad
- b) Trabajo en equipo
- c) Actitud Positiva
- d) Amabilidad
- e) Responsabilidad
- f) Confianza
- g) Eficacia
- h) Compromiso

Comunicación:

Canales

4. Encuentra fácil el comunicarse con sus superiores?

A) Sí

b) No

Porque: _____

5. ¿Sus superiores saben comunicar los logros de cada área, cambios o información en general?

a) Si

b)No

6. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Metroeje? Señale UNA

- a) Sociales (cumpleaños, buenas noticias) _____
- b) Responsabilidad Social _____
- c) Proyectos Nuevos _____
- d) Eventos dentro de la empresa _____

7. En su opinión, indique cómo cree usted que se transmite la información dentro de Metroeje?

- a) Superior al empleado
- b) Empleado al superior
- c) Entre colaboradores del mismo nivel
- d) Entre colaboradores de todos los niveles

8. Sus inquietudes son respondidas a tiempo?

- a) Sí
- b) No

9. Siente que se le comunica todo lo que ocurre dentro de Metroeje y que la información llega a todos por igual?

- a) Sí
- b) No

Herramientas de comunicación:

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

- a) Intranet (Outlook) 1 2 3 4 5
- b) Gmail – Yahoo – Hotmail 1 2 3 4 5
- c) Reuniones personales 1 2 3 4 5
- d) Rumores 1 2 3 4 5

- e) Medios de comunicación 1 2 3 4 5
 f) Vía telefónica 1 2 3 4 5

11. De las siguientes herramientas señale DOS que le gustaría incorporar dentro de la comunicación interna de Metroeje?

- a) Boletines ___
 b) Reuniones mensuales ___
 c) Mensajes de texto ___
 d) Otros ___

12. Le parece que la cartelera le mantiene bien informado acerca de todo lo que sucede en Metroeje? (Como ascensos, cumpleaños, noticias, información general, etc.?)

- a) Sí b) No

Clima Laboral:

13. Que tan cómodo se siente con el ambiente laboral de Metroeje?

- a) Excelente__ b) Bien__ c) Regular__ d) Mal__

14. ¿Piensa que sus superiores escuchan sus sugerencias?

- a) Si b) No

15. Cuando ha tenido un percance familiar, ha sentido el apoyo de sus superiores o compañeros?

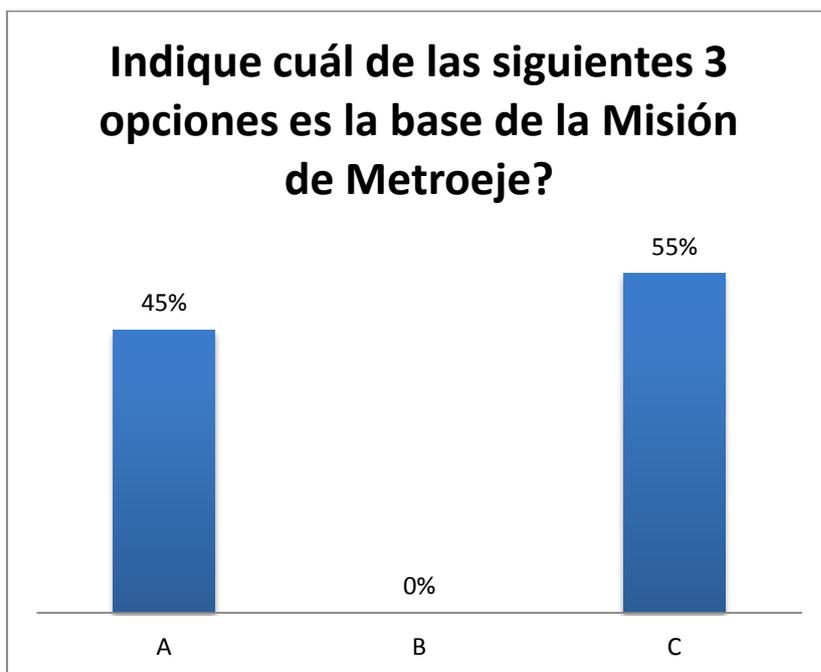
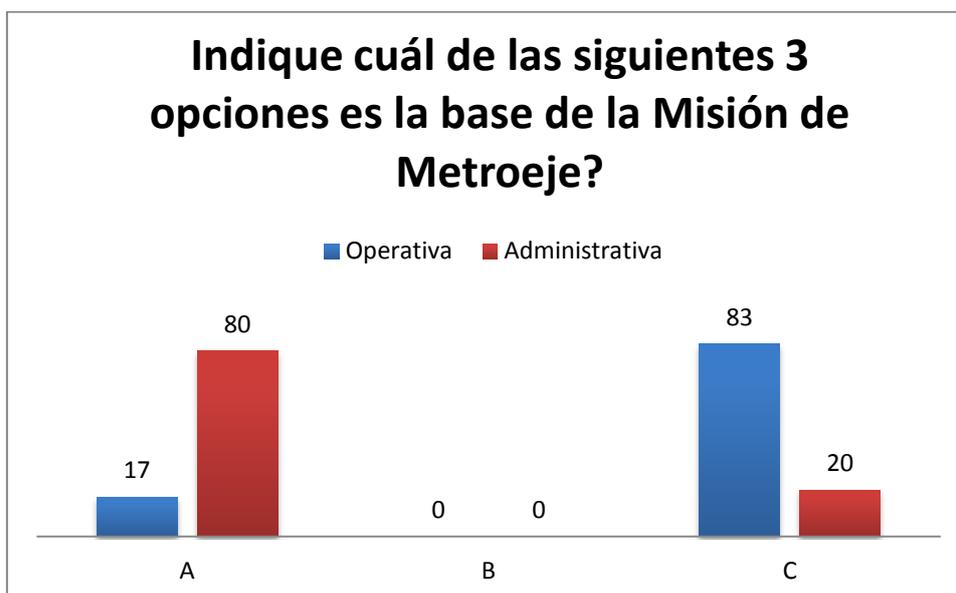
- a) Sí b) No

16. Tiene alguna recomendación sobre ¿cómo se podría mejorar la relación entre Metroeje y sus colaboradores dentro de la organización?

Muchas gracias por su opinión!

Los resultados de la auditoria serán presentados de la siguiente manera:

- Datos expresados en porcentajes.
- Presentación de datos totales y a continuación de datos correspondientes a cada área.
- Encuestas realizadas proporcionalmente a la composición de Metroeje.

Resultados de la Auditoría:**Pregunta 1****Gráfico general:****Gráfico por área:**

Pregunta 2

Gráfico general:

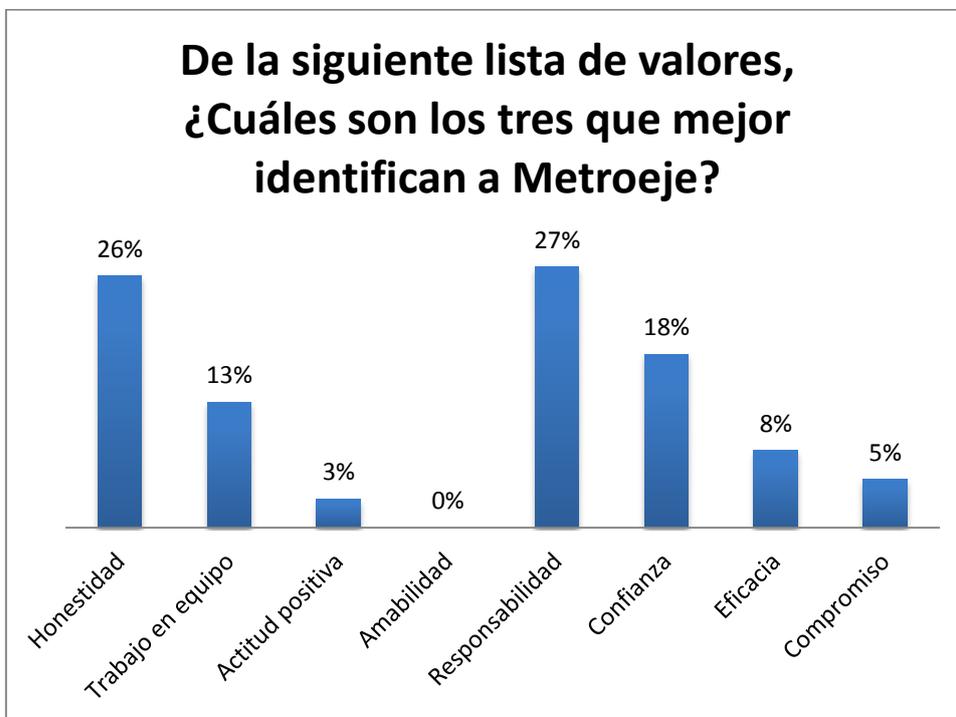
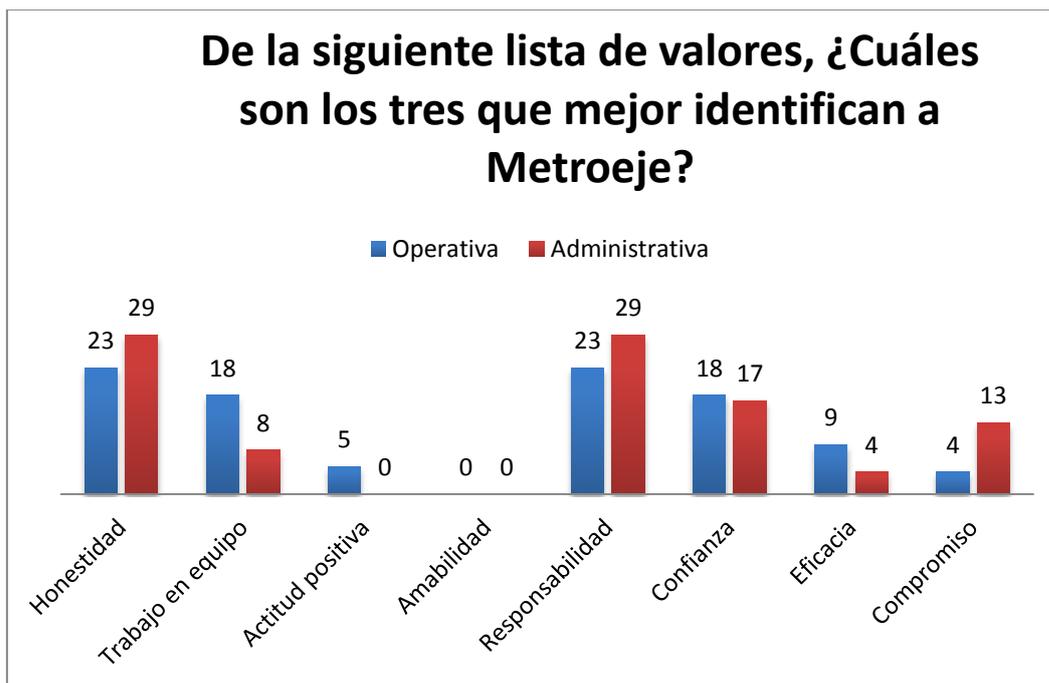
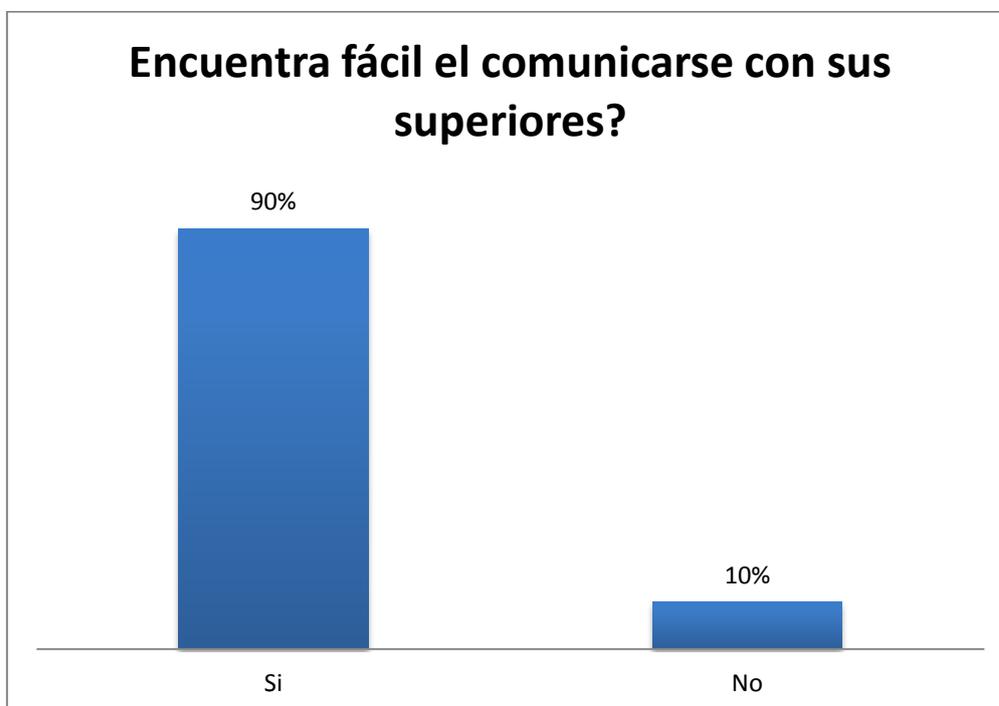
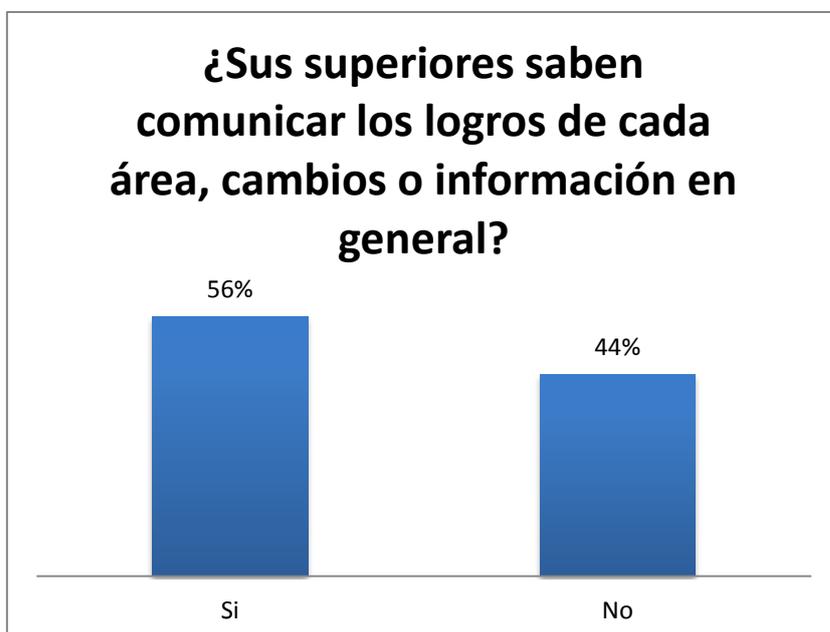
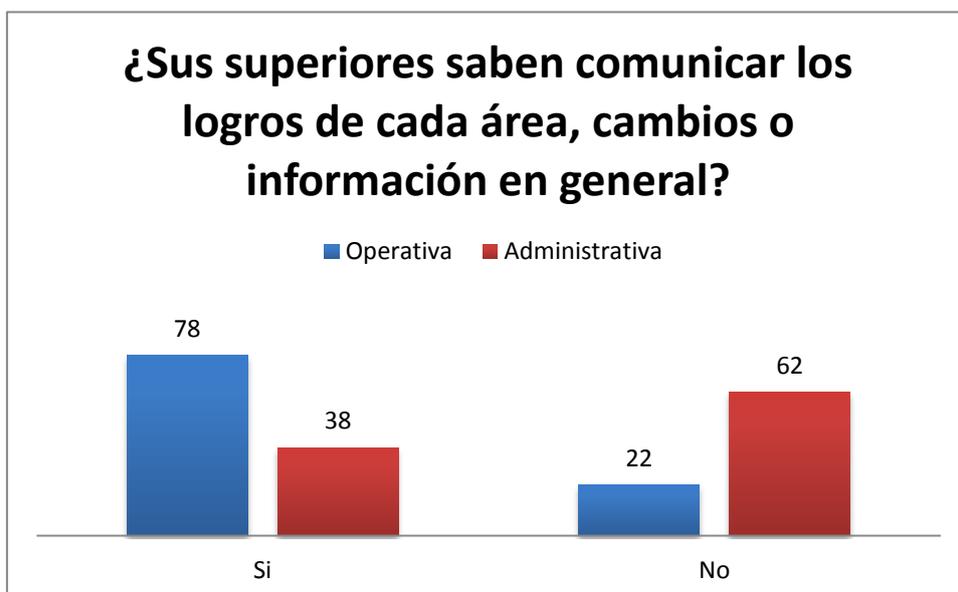


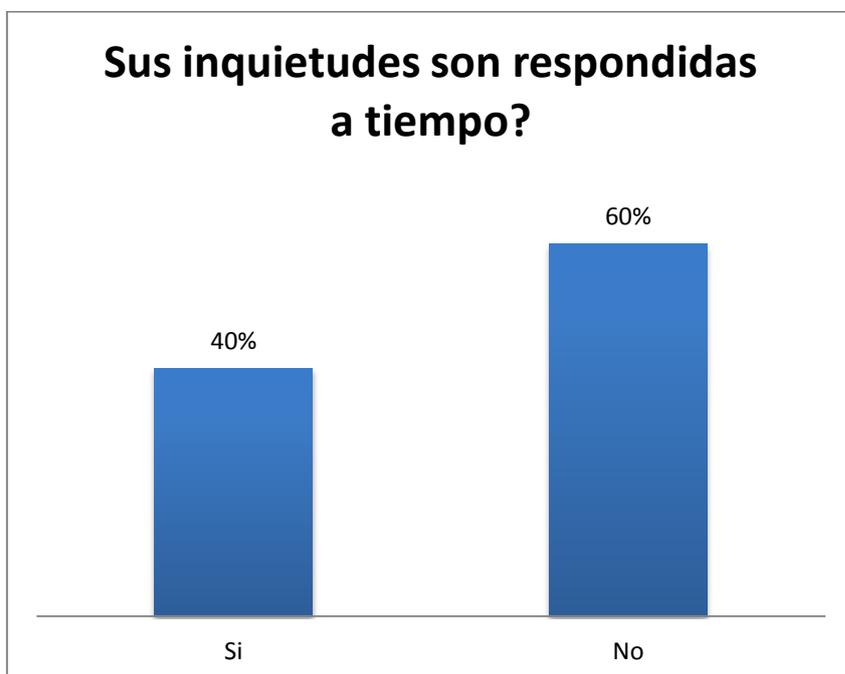
Gráfico por área:

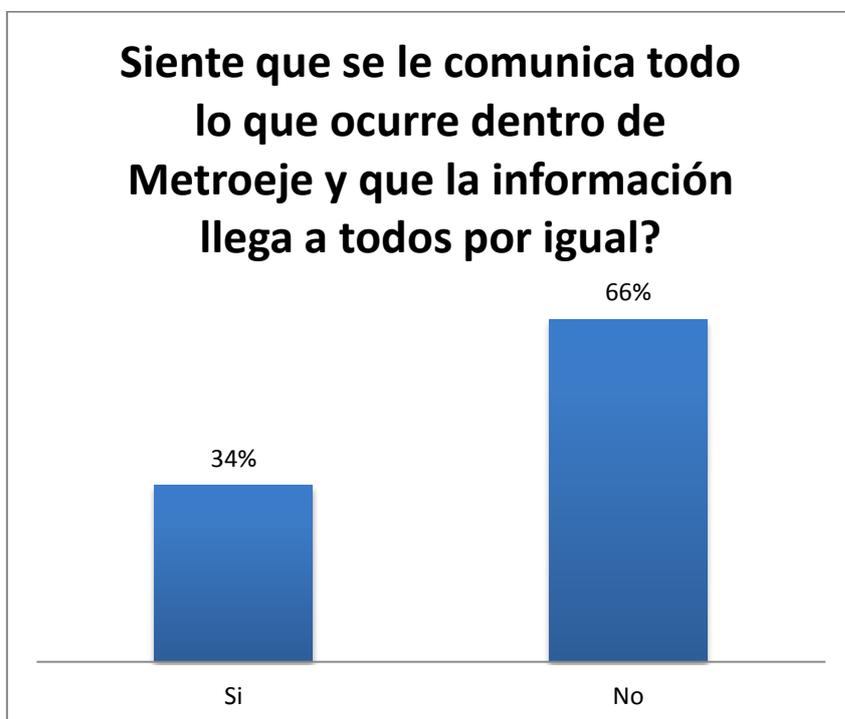
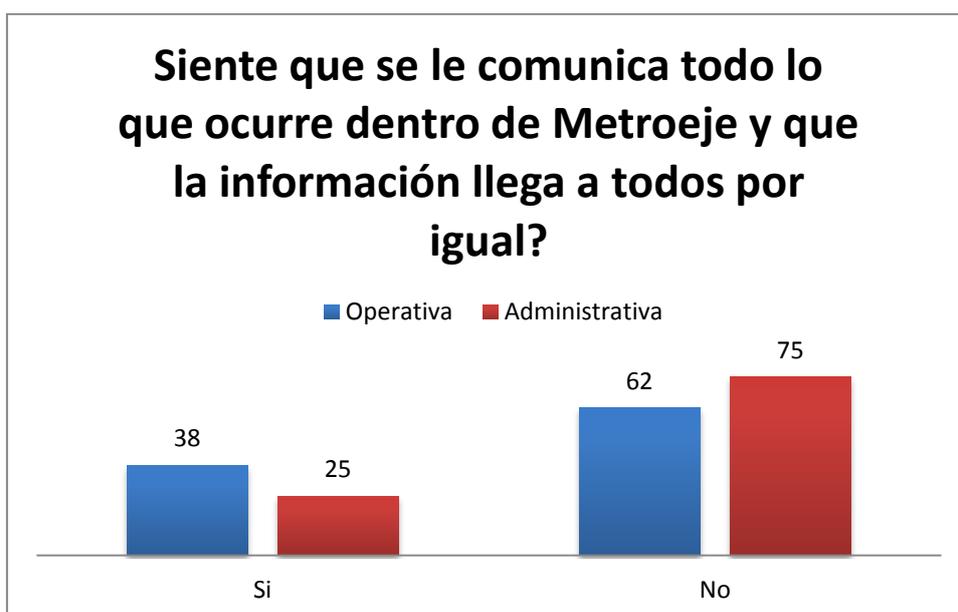


Pregunta 3:**Gráfico general:****Gráfico por área:****¿Por qué?**

- Apertura hacia la comunicación y recepción de sugerencias
- Siempre están disponibles al diálogo

Pregunta 4:**Gráfico general:****Gráfico por área:**

Pregunta 5:**Gráfico general:****Gráfico por área:**

Pregunta 6:**Gráfico general:****Gráfico por área:**

Pregunta 7:

Gráfico general:

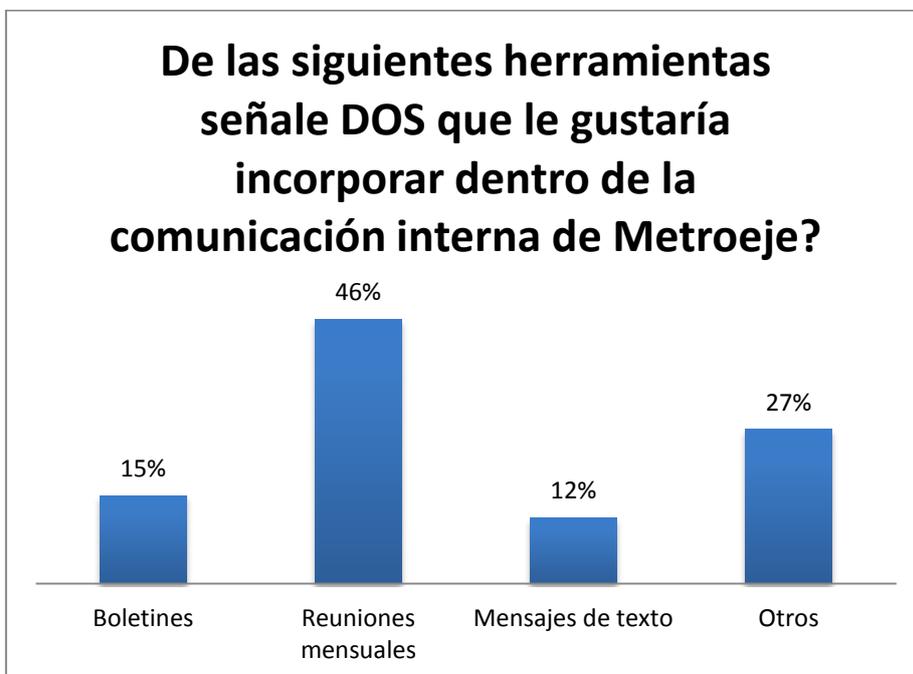
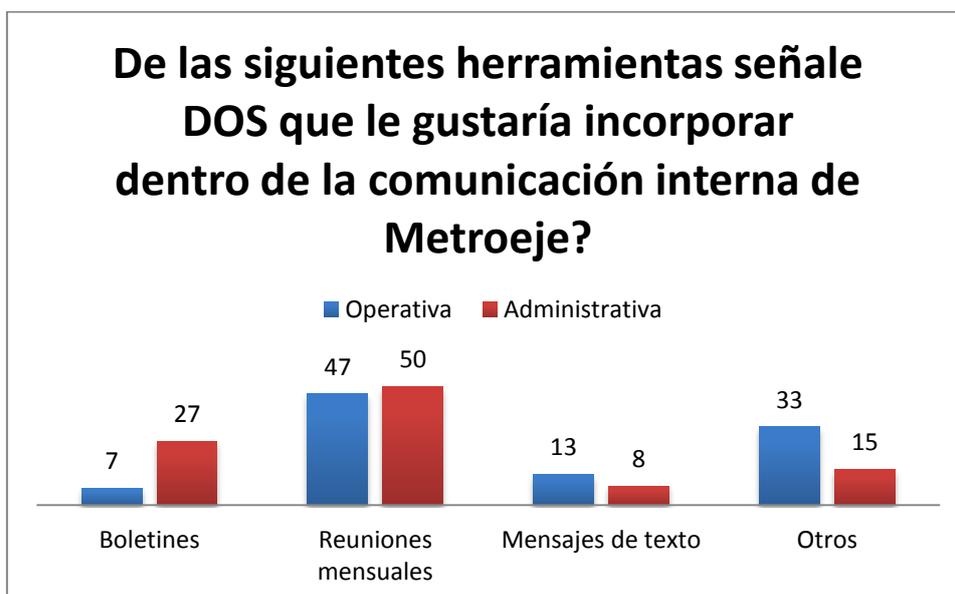


Gráfico por área:



Pregunta 8

Gráfico general:

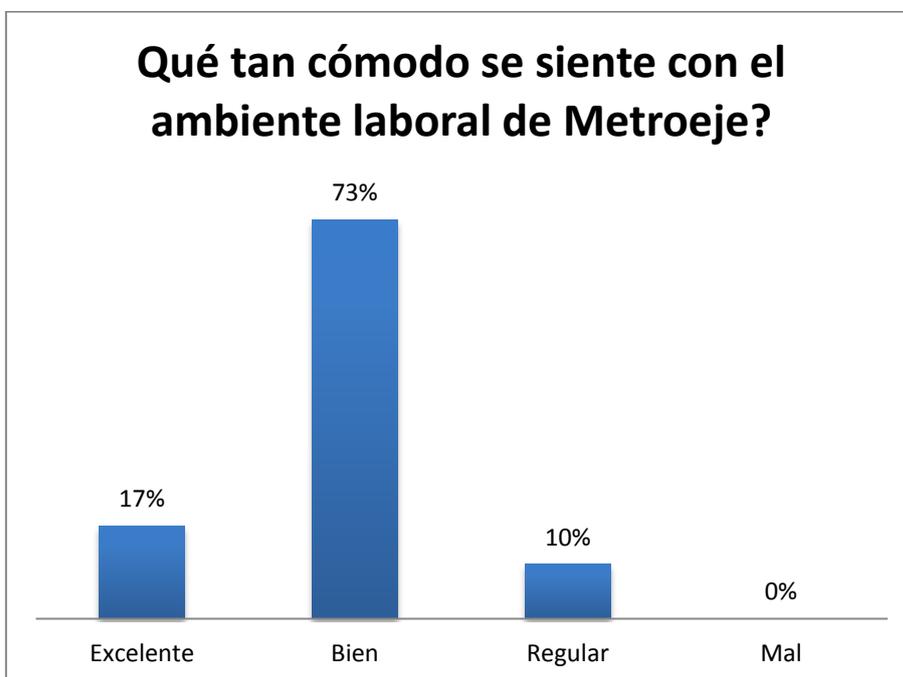
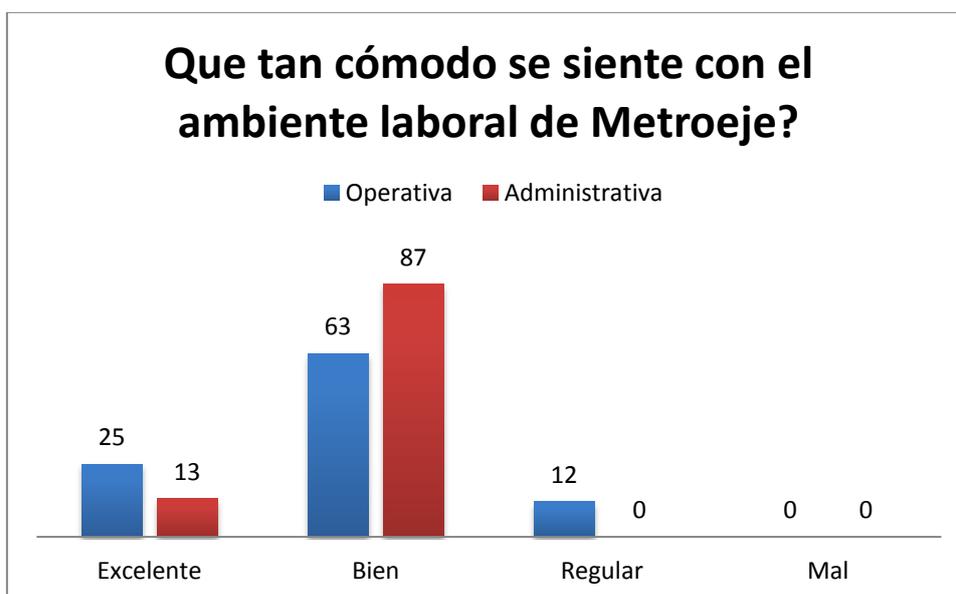
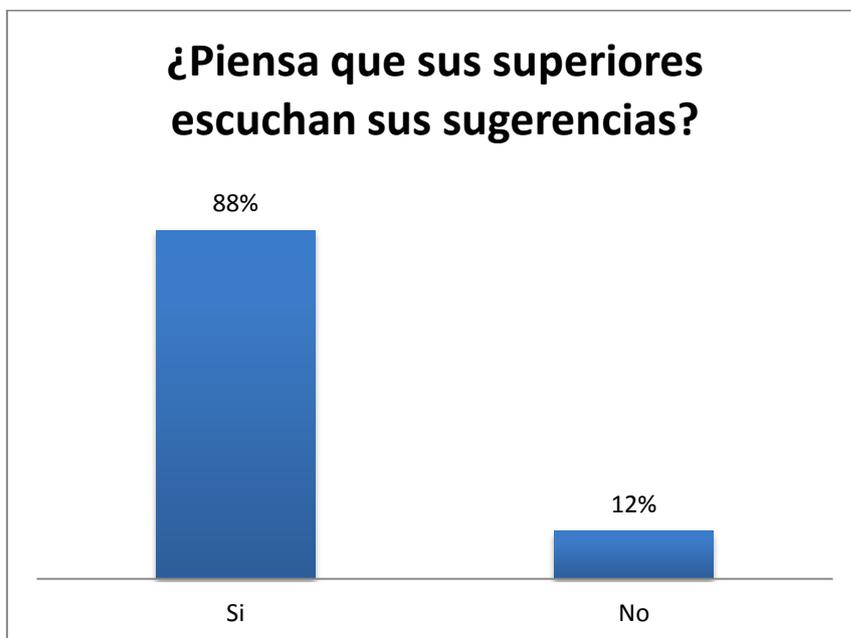


Gráfico por área:



Pregunta 9:**Gráfico general:****Gráfico por área:**

Pregunta 10:

Tiene alguna recomendación sobre ¿cómo se podría mejorar la relación entre Metroeje y sus colaboradores dentro de la organización?

- Actividades de integración
- Capacitaciones motivacionales
- Más reuniones informativas

Resumen Focus Groups área operativa.-

En cuanto al área operativa, realizamos focus groups en los diferentes proyectos de la empresa, interactuando de manera directa con los obreros de cada obra. Fueron tres proyectos en total: Amaru, Kamani y Arawi.

Pudimos observar que en dos de los proyectos trabajaban obreros “antiguos” es decir, personas que han laborado en Metroeje por algunos años, mientras que en el primer proyecto eran trabajadores que no conocían a la empresa en sí, sino únicamente se dirigían hacia su maestro mayor, ya que recién hace un mes empezó esta obra y tenían muy poco tiempo trabajando en la misma.

La empresa es responsable para los pagos, es decir son puntuales, los tienen afiliados al seguro, son responsables en todas sus responsabilidades.

“Son justos y pagan a tiempo” (Juan Ulsqui)

“Cumplen únicamente con sus obligaciones, pero no hacen nada más” (Miguel Simbaña)

Según los obreros antiguos mencionan que se mantienen en Metroeje, porque además de que reciben su paga a tiempo, indican que la empresa se mantiene en constantes proyectos, y esto hace que ellos puedan tener un trabajo permanente. “Además, los jefes son buenas personas, si se puede nomás hablar con ellos” (Ramiro Cuanchi).

Algo que pudimos observar en los trabajadores, tanto en los nuevos como en los antiguos es, que sí quisieran un reconocimiento, un premio o una mención hablado o una comida al finalizar cada obra y proyecto, para que sientan valorado su trabajo.

Nos contaron que antes sí los reconocían con más frecuencia, es decir, les daban un hornado al fin de la obra, hacían una mañana deportiva con cursos y palo encebado, entre otras actividades que ahora en la actualidad se han perdido.

Por otro lado, un trabajador se atrevió a pedirnos que sería bueno que los superiores tomen en cuenta el tema del refrigerio, “que nos den pancito a las 10, nos toca comprar a nosotros”

Finalmente, observamos que en los tres proyectos existía un excelente clima laboral, ya que se llevan bien entre todos y justamente tienen trabajo en equipo, lo cual es su virtud principal para que todo su trabajo se vea reflejado en sus proyectos terminados.

Conclusiones y Recomendaciones:

- **En cuanto a identidad**
 - Es necesario mejorar el posicionamiento de la misión y establecer visión y valores.
- **En cuanto a comunicación**
 - Los superiores no comunican ni resaltan los logros de cada área, así como también información en general de la empresa.
 - Las inquietudes de los colaboradores no son respondidas a tiempo.
- **En cuanto a herramientas**
 - Existe una buena comunicación dentro de los niveles. Sin embargo los colaboradores sienten que es necesario tener más reuniones informativas, para estar al tanto de todo lo que ocurre dentro de la empresa.
 - Buscar una mejor manera en la que el área operativa pueda comunicarse dentro de la organización, ya que un 34% respondió que quisieran como herramientas adicionales (otros)
- **En cuanto a clima**

- Es necesario que las acciones de motivación sean canalizadas, de tal manera que todos se sientan incentivados, y sientan que su trabajo sea reconocido por sus superiores.
- Crear más actividades de integración, sobre todo en el área operativa.
- Dar más valor y sobre todo resaltar el trabajo del área operativa.

Campañas Internas

1. Antecedentes

Metroeje es una constructora que desarrolla proyectos inmobiliarios desde 1993. Se enfoca siempre en mejorar la calidad de vida de los copropietarios con sus diseños y además brindando siempre áreas verdes con jardinería de primera. Sus proyectos son sometidos a rigurosos controles de diseño y calidad

El diseño arquitectónico interior prioriza la familia como fuente de diseño y la luz como fin arquitectónico, logrando que los espacios se manifiesten con armonía y calidez, y el diseño exterior manifiesta una proyección urbana de trazos limpios, relaciones coherentes entre volúmenes, espacios comunes y privados que nos transportan a un nivel de confort que pocas veces se da importancia en la planificación de proyectos. Esto los acredita como la mejor alternativa.

Actualmente la empresa necesita dar un mayor enfoque a la comunicación interna de la misma, es decir, canalizar estrategias para que exista un mejor manejo de la información. Por otro lado es necesario tomar en cuenta cómo se sienten los colaboradores dentro de la organización, ya que de esta manera teniendo motivado al personal aumenta la productividad y por ende la rentabilidad de la empresa.

2. Información General del Servicio o Producto.

La constructora se dedica a realizar algunos proyectos, dentro y fuera de la ciudad. Ofrece y entrega así viviendas de alta calidad para sus copropietarios.

En todos los procesos que tienen tanto administrativa como operativamente, es de gran importancia la comunicación, pues de donde parte la organización y el manejo de la

información para de esta manera poder llegar todos juntos al objetivo deseado en cada proyecto.

La organización puede tener comunicación ascendente, descendente o bilateral, sin embargo en cualquiera que decida manejar, el punto es poder tener un buen manejo de la información para que de esta forma todos los colaboradores estén conectados y evitar los rumores.

3. Diagnóstico

3.1 Identificación de los públicos internos y sus expectativas.

Los públicos internos de la constructora, son justamente todos sus colaboradores, tanto los miembros del área administrativa y financiera, el área técnica, que vienen a ser los ingenieros y arquitectos, y todos los obreros que son parte del área operativa de Metroeje.

Los procesos de comunicación están manejados de una buena manera, sin embargo, siempre se puede mejorar e innovar para mejorar la misma dentro de la organización. Sobre todo enfocándose en que sus colaboradores se sientan más identificados con la identidad de Metroeje.

En cuanto al involucramiento, según el análisis realizado, la empresa tiene algunos colaboradores que van trabajando muchos años en Metroeje, esto nos da una buena pauta, ya que a lo largo de todo el proceso, la empresa ha sabido crear fidelidad y compromiso por parte de sus empleados.

3.2 La cultura organizacional

La cultura organizacional es lo más importante hoy en día dentro de las empresas, pues es la esencia bajo la cual todos los colaboradores trabajan. El concepto determinado de cultura organizacional, se determina por hábitos, costumbres, valores, entre otras que representen al grupo de trabajo.

Es por ello, que la comunicación toma un rol importante en la cultura, ya que, si no se comunica todo lo esencial de la empresa, los colaboradores no se interiorizan totalmente.

4. Objetivos de las campañas Internas

4.1 Objetivo General:

Desarrollar estrategias para aumentar los niveles de comunicación positiva y efectiva dentro de Metroeje, las mismas que formen parte e integren a los procesos centrales de acción, clima e identidad de la empresa en el periodo de un año.

4.2 Objetivos Específicos:

- Crear y posicionar la misión, visión y valores que representen a Metroeje en un 90% de los colaboradores
- Resaltar los resultados de los colaboradores para fomentar en los mismos un 100% de compromiso hacia la empresa.
- Establecer una reunión mensual por áreas para que exista una mejor comunicación y manejo de la información dentro de la empresa.
- Dar más valor y resaltar el trabajo del área operativa para incrementar su rendimiento laboral en un 90%

4.3 Nombre de la Campaña



Campaña 1

Nombre: Amemos los Nuestro

Problema 1: La empresa no tiene establecida por completa su identidad, NO posee visión ni valores definidos

Objetivo comunicacional: Crear y posicionar la misión, visión y valores que representen a Metroeje en un 90% de los colaboradores

Fase de expectativa:



Fase Informativa:





Recordación:



Manual de Identidad:



Aplicaciones Cromáticas

Fondos permitidos



C:72% M:64% Y:46% K:31%
R:73 G:75 B:90
#808284

Para la aplicación sobre fondo
café el texto cambia a blanco



Está permitido la utilización de
colores pasteles siempre y
cuando no afecten los valores
de la marca.

	Offset e Impresión Digital o Láser	Serigrafía y Soporte Digital
Isologo Compuesto		
Isologo Sencillo		

Papelería:



Campaña 2

Nombre: Logrémoslo Juntos

Problema 2: No existe reconocimiento de los logros tanto individuales como colectivos en los colaboradores.

Objetivo comunicacional: Resaltar los resultados de los colaboradores para fomentar en los mismos un 100% de compromiso hacia la empresa.

Fase de Expectativa:



Fase Informativa:



Fase de Recordación



Campaña 3

Nombre: Hablemos

Problema 3: Falta de reuniones informativas que mantengan al tanto de la información importante de la empresa a todos los que forman parte de Metroeje

Objetivo comunicacional: Establecer una reunión mensual por áreas para que exista una mejor comunicación y manejo de la información dentro de la empresa.

Fase de Expectativa:



Fase Informativa:





Recordación:



Campaña 4

Nombre: Sorpresa

Problema 4: Existe falta de estimulación y motivación en el área operativa. .

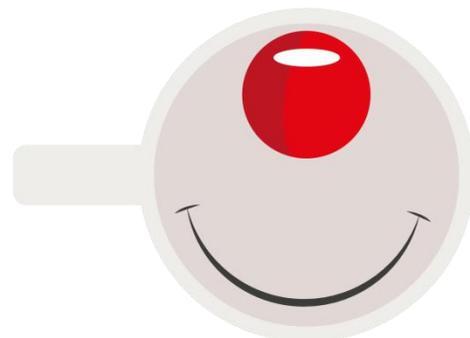
Objetivo comunicacional: Dar más valor y resaltar el trabajo del área operativa para incrementar su rendimiento laboral en un 90% .

Fase de expectativa:



Fase Informativa:



Recordación:

4.6 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA	
CAMPAÑA	DURACIÓN
Amemos lo Nuestro	3 MESES
DESCANSO 1 MES	
Logrémoslo Juntos	3 MESES
DESCANSO 1 MES	
Hablemos	2 MESES
DESCANSO 1 MES	
Sorpresa	1 mes

4.7 Presupuesto

CAMPAÑA 1	
Papelería	\$ 100
Banderola	\$ 200
Manual	\$ 100
	\$ 400
CAMPAÑA 2	
Papelería	\$ 100
Pulseras	\$ 50
placa	\$ 15
	\$ 165
CAMPAÑA 3	
Papelería	\$ 100
Buzón	\$ 100
	\$ 200
CAMPAÑA 4	
Papelería	\$ 100
Jarros	\$ 300
Trofeo	\$ 20
	\$ 420
TOTAL	\$ 1.185

Campanas Externas Metroeje

1. Mapa de públicos externos

PÚBLICOS	SUB-PÚBLICOS	MODO DE RELACIÓN
Clientes	Las personas en general, que estén buscando viviendas de alta calidad y sobre todo exclusividad.	Este público es de gran importancia, ya que influyen directamente en el crecimiento de la empresa. Además son parte del sustento económico de la misma.
Proveedores	Todas las empresas que proveen a Metroeje, entre ellos: Dismacon, Dolver & Dolver, Grupo Unifer , Comercial Vega, Ferretería Trujillo Duque, entre otros.	Abastecen de todos los materiales necesarios para que Metroeje pueda concretar y brindar proyectos de gran calidad a sus clientes.
Comunidad	Sector San Juan Alto, comunidad aledaña a donde se encuentra ubicada la empresa	Mantener una buena relación con toda la comunidad que rodea a Metroeje y sobre todo que sientan que son apoyados y tomados en cuenta.
Medios de Comunicación	Medios exclusivos, como por ejemplo revistas relacionadas con la construcción, arquitectura y diseño, entre ellas: Revista Clave Revista Trama Además, páginas destacadas así mismo con relación al interés de Metroeje como: El Portal y Plusvalía	Contar con una agenda de medios excepcionales y representativos, que permitan dar a conocer a Metroeje, pero siempre manteniendo la exclusividad de la empresa.

2. Métodos y Técnicas de la investigación

La realización de las campañas externas de la constructora Metroeje se basaron en el método cualitativo a través de entrevistas directas con mi cliente, Catalina Almeida.

3. Determinación y Selección de los públicos

Los públicos seleccionados para realizar estas campañas externas a favor de la constructora Metroeje son los siguientes:

- a. Medios de Comunicación
- b. La Comunidad
- c. Clientes
- d. Proveedores

4. Campañas

Nombre de la campaña general:

“Manos que construyen”

Campaña 1

Nombre: Manos que construyen Exclusividad

Esta campaña tomó este nombre, debido a que según la información obtenida en las entrevistas con mi cliente, expresó que la empresa no realiza un *pautaje* en los diferentes medios de comunicación, para mantener *exclusividad*, y que la mejor forma de hacerse conocer es el boca a boca de sus clientes satisfechos.

Sin embargo, se ha planteado una estrategia para *pautar* en medios que sean estratégicos, exclusivos y sobre todo que lleguen al *target* al que ellos desean.

Público de enfoque: Medios de comunicación.

Estrategia: Generar visibilidad institucional. Dar a conocer la imagen corporativa, mediante medios escritos exclusivos, sobre todo en revistas que se enfocan netamente en la construcción, arquitectura y diseño como lo son la Revista Clave y la Revista Clave.

Además, páginas destacadas así mismo con relación al interés de Metroeje como: El Portal y Plusvalía

Breve explicación de los medios propuestos:

- **Revista Clave:** su objetivo es ser la revista de mayor penetración en el mercado, logrando reconocimiento por nombre y por contenido en un estrato social y económico medio y medio alto. Además Estimular en sus lectores la adquisición del inmueble adecuado mediante información organizada, educativa y entretenida del mercado inmobiliario.

Revista Trama: Fue **Fundada en 1977 y ha ganado el Premio Nacional de Teoría, Historia y Crítica de la arquitectura. Trama ofrece temas de arquitectura y diseño, además** brinda un directorio de los principales arquitectos ecuatorianos y links a los sitios más interesantes para el arquitecto y el diseñador.

El Portal: Es un portal electrónico, cuya finalidad es generar herramientas de gratuitas y masivas, que permitan a los usuarios contar con la información adecuada y actualizada sobre el mercado inmobiliario para tomar decisiones de compra, alquiler o venta de bienes inmuebles.

Plusvalía: Es un portal electrónico en el que la gente puede encontrar proyectos, constructoras, etc . El lema de Plusvalía es, “En Plusvalía te ayudamos a encontrar tu próximo hogar”

Anexo: Agenda de medio

Fase de expectativa:

Se les invitará a los medios exclusivos, para que cubran la inauguración del proyecto Arawi.



Fase informativa:

Cobertura de la inauguración del proyecto Arawi, en donde se les entregará un pequeño detalle a los medios que asistieron.



Fase de recordación:

Pautaje



Campaña 2

Nombre: Manos que construyen Comunidad

Las zonas aledañas a la empresa no tienen veredas, por lo que la gente de escasos recursos que viven en zonas colindantes a este sector caminan en los filos de las calles pegados a las montañas. Es por ello que esta campaña se enfoca en mejorar y brindar un apoyo a la comunidad más cercana a la empresa.

Público de enfoque: la comunidad aledaña a la empresa.

Estrategia: trabajar conjuntamente con la comunidad, tomando acciones que permitan a la empresa ser socialmente responsable con la misma.

Fase de expectativa

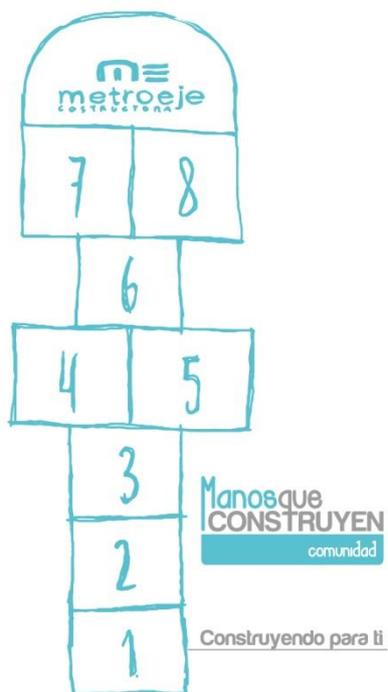


Fase Informativa

Con esto queremos Involucrar a la gente de los alrededores a ser parte de la construcción..
Así se trabaja POR la comunidad y CON la comunidad conjuntamente



Fase de recordación



Campaña 3

Nombre: Manos que construyen estilo

Público de enfoque: Clientes

Target: medio alto - alto

Estrategia: dar a conocer los nuevos proyectos de metroeje, enfocándose siempre en mejorar la calidad de vida.

Fase de expectativa:

Se enviará la siguiente invitación vía mail, a la base de datos de los clientes de Metroeje



Estamos construyendo el estilo de vida que te mereces

**Manos que
CONSTRUYEN**
estilo

La Constructora Metroeje te invita a formar parte de un tour por las instalaciones de nuestros más prestigiosos proyectos.

Sabemos el estilo de vida que mereces



metroeje
CONSTRUCTORA

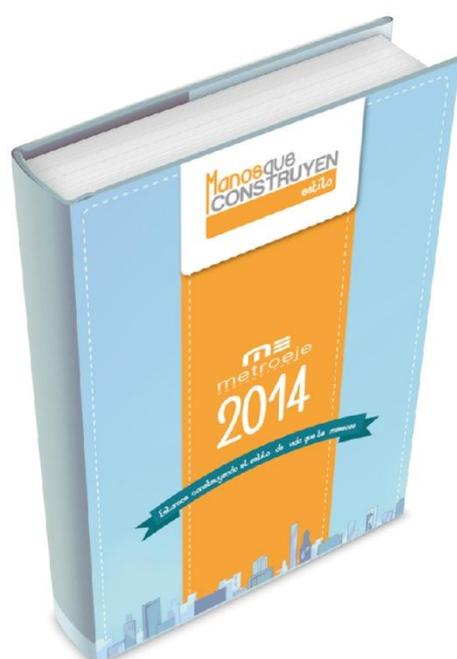
Fase informativa:

Esta invitación se la realizará vía mail a la base de datos de la empresa, y se realizará reconfirmación vía telefónica.

La duración del tour será de una hora. Salen en una buseta desde metroeje y se les van enseñando los proyectos, aéreas verdes, etc.

Fase de recordación:

El recorrido termina con la entrega de un Kit de Metroeje.



Campaña 4

Nombre: Manos que construyen calidad

Público de enfoque: Proveedores

Estrategia: Agradecer y recalcar su importancia, pues abastecen de todos los materiales necesarios para que Metroje pueda concretar y brindar proyectos de gran calidad a sus clientes. Además, fortalecer la relación de confianza entre la empresa y sus proveedores, lo que permite estrechar las relaciones a largo plazo.

Fase de expectativa:



Fase informativa:

Coctel en forma de agradecimiento por la calidad de sus productos, ya que por ellos logran los resultados en sus proyectos. Esto nos serviría para estrechar la relación y mantener una alianza duradera. El costo estimado por persona será de \$50.



Fase de recordación:

Entregar un detalle a los invitados (proveedores)



5. Cronograma

CRONOGRAMA	
CAMPAÑA	DURACIÓN
Manos que construyen Exclusividad	4 MESES
DESCANSO 1 MES	
Manos que construyen Comunidad	4 MESES
DESCANSO 1 MES	
Manos que construyen Estilo	2 SEMANAS
DESCANSO 1 MES	
Manos que construyen Calidad	2 SEMANAS

6. Presupuesto

CAMPAÑA 1	
Souvenir Placa medios	\$ 100
CAMPAÑA 2	
Papelería	\$ 100
Señalética	\$ 50
Construcción	\$ 2.000
	\$ 2.150
CAMPAÑA 3	
Kit de recordación	\$ 300
CAMPAÑA 4	
Papelería	\$ 100
Adornos copas	\$ 50
Flores + Bases	\$ 300
Coctel + comida x 25 personas	\$ 1.250
	\$ 1.700
TOTAL	\$ 4.250

Bibliografía

Costa, J. (n.d). De la comunicación integrada al Dircom. Pg. 13-22

Capodagli, B y Jackson, L. (2007). Grandes Casos Empresariales. “La Gestión al Estilo Disney”. Cap 1,2,3. Pg. 15-70.

Reyes, V. (2010). Gioteca. Reputación corporativa, claves para entender el concepto. Extraído el 12 de Abril del 2014 desde, <http://www.gioteca.com/rse/reputacion-corporativa-claves-para-entender-el-concepto/>

Ritter, M. (2004). Artículo Imagen y Reputación. Pgs 1-8

Identidad corporativa, imagen corporativa y línea gráfica; sus diferencias. (2011). Blog Creativo. Extraído el 12 de Abril del 2014 desde, <http://blog.bernardojeremias.com/infografia/diferencia-entre-identidad-e-imagen-corporativa-y-linea-grafica/>

Villafañe & Asociados. (n.d). Reputación Corporativa. Extraído el 12 de Abril del 2014 desde, <http://www.villafane.com/index.php?section=reputacion>

Villafañe, J. (n.d). La buena Reputación. Claves del Valor intangible de las empresas.

Saló, N. (n.d). La Comunicación Interna, Instrumento fundamental de la función directiva. Barcelona Management Review. Pg. 31-44

Brandolini, A; Gonzalez, F. (2009).Conceptos claves de la comunicación interna. Comunicación Interna, La Crujía. Pg. 25-36.

Ritter, M. (2008). La Comunicación Interna. Cultura Organizacional, La Crujía. Pg. 7-41

Brandolini, A; Gonzalez, F. (2009). Los canales de CI y su sinergia. Comunicación Interna. Pg. 85-109

- Almagro, Juan José. (2009). Aproximación a la Responsabilidad Social de la Empresa: reflexiones y propuestas de un modelo. Pg. 5-27
- La cultura corporativa. (n.d). Los Recursos Humanos. Extraído el 20 de Enero del 2014 desde, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/294-la-cultura-corporativa.html>
- La tecnología en las pequeñas empresas. (2001). Microsoft Business para pequeñas y medianas empresas. Extraído el 12 de Abril del 2014 desde, <http://www.microsoft.com/business/es-xl/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=24>
- Qué es el entorno empresarial. (n.d). Iniciativa Emprendedora. Extraído el 14 de abril del 2014 desde, <http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Que-es-el-entorno-empresarial>
- Entorno de las empresas. (n.d). Lección 3. Extraído el 14 de abril del 2014 desde, <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Leccion3.htm>
- Empresa y cultura emprendedora. (2008). La empresa y su entorno. Unidad 1. Extraído el 14 de abril del 2014 desde, http://www.eDebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf
- Conceptos generales sobre la ética. (n.d). Ética Profesional. Extraído el 12 de Abril del 2014 desde, <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20INGENIERIA%20AGRONOMICA/CARRERA%20INGENIERIA%20AGRONOMICA/03/ETICA%20PROFESIONAL/Capitulo3.pdf>
- Etica Profesional. (n.d). Extraído el 12 de Abril del 2014 desde, <http://definicion.de/etica-profesional/>
- Pesendorfer, L. (n.d). Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. Responsabilidad social empresarial. Extraído el 12 de Abril del 2014 desde, <http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>

- Definición de Auditoría Interna. (n.d). Instituto de Auditores Internos de Argentina. Extraído el 12 de Abril del 2014 desde, <https://www.iaia.org.ar/?ID=definicionauditoriainterna>.
- Suarez, A. et all. (2008). Auditoría de comunicación. Un método de análisis de las comunicaciones públicas. La crujía. Pp. 61-72.
- Varona, F. (1993). Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Federación Latinoamericana de Asociaciones de Facultades de Comunicación Social. Extraído el 12 de Abril del 2014 desde, http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura4.pdf.
- Villafañe y Asociados. (n.d). Gestionando la Cultura Corporativa. Extraído el 12 de Abril del 2014 desde, <http://www.villafane.com/files/Cultura.pdf>.
- Villafañe, J. (1999). La cultura corporativa. Los Recursos Humanos.com. Extraído el 12 de Abril del 2014 desde, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/294-la-cultura-corporativa.html>
- Cajiga, J. (n.d). El concepto de responsabilidad social empresarial. Centro Mexicano para la filantropía. Extraído el 15 de febrero del 2014 desde, http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Libro Blanco de la RSE. (2012). Las 100 mejores empresas. Extraído el 15 de febrero del 2014 desde, http://www.merco.info/datafiles/0000/3392/Las_100_mejores_empresas.pdf
- Maram, L. (2013). Qué es responsabilidad social. Definición y 5 ejemplos prácticos. Extraído el 15 de febrero del 2014 desde, <http://blog.luismaram.com/2013/08/21/que-es-responsabilidad-social-definicion-y-ejemplos-practicos/>
- Angulo, D. (n.d). La comunicación, los signos y los elementos de la comunicación. Dpto de lengua y literatura Valverde del camino. Extraído el 13 de abril

del 2014 desde, <http://profeblog.es/blog/lolajimenez/files/Ud.-1-La-comunicaci%C3%B3n.pdf>

Castaño, G. (n.d). Seminario de teoría Administrativa. Universidad Nacional de Colombia. Extraído el 13 de abril del 2014 desde, http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3106Comunicacion_corporativa.htm

Buelga, M. (2007). La percepción en las comunicaciones. Extraído el 13 de abril del 2014 desde, <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/la-percepcion-en-las-comunicaciones.htm>

Rulicki, S. (n.d). Comunicación no verbal. Extraído el 13 de abril del 2014 desde, <http://www.comunicacionnoverbal.com/que-cnv/cuales-son-los-aportes-especificos-del-entrenamiento-en-cnv/>

Biblioteca Encarta. (2005). La comunicación y sus signos. Extraído el 13 de abril del 2014 desde, <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/aula/EGB1/pop-up/10.htm>