

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoria de comunicación interna y campañas de
comunicación interna y global para ADIEZ**

Proyecto Integrador

Samia Alejandra Morejón Iglesias

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, 16 de mayo de 2017

Universidad San Francisco de Quito USFQ
Colegio de comunicación y artes contemporáneas

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoria de comunicación interna y campañas de comunicación interna y
global para ADIEZ**

Samia Alejandra Morejón Iglesias

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

Quito, 16 de mayo de 2017

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Samia Alejandra Morejón Iglesias

Código: 00112529

Cédula de Identidad: 1804615787

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a mis padres William Y Lourdes, por todo el apoyo brindado durante el proceso. Gracias por todo el esfuerzo que realizan día a día para mí y para mis hermanas. Por ser la inspiración de mi camino y mis compañeros incondicionales.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad dar a conocer definiciones o conceptos y estrategias clave para el buen entendimiento/manejo de la comunicación y, en especial, la comunicación organizacional. Para facilitar el entendimiento de la misma, la investigación está orientada en analizar la comunicación interna y externa en las empresas u organizaciones. En este trabajo de investigación se presentan los varios elementos que conforman la comunicación en las organizaciones, su importancia y funciones. Igualmente, los diferentes factores que pueden influir a que la comunicación se realice de forma correcta o no, y el mensaje sea percibido de la forma en la que se espera.

Palabras clave: comunicación, lenguaje, organizaciones, empresas, comunicación interna, comunicación externa, imagen corporativa, reputación, mapa de públicos, auditoría de comunicación, cultura organizacional, identidad corporativa, mensaje, relaciones públicas, lobbying, DirCom, comunicación global, responsabilidad social empresarial, coherencia.

ABSTRACT

The purpose of this research is to present definitions or concepts and key strategies for the good understanding / management of communication and, especially, organizational communication. To facilitate the understanding of the same, the investigation is oriented in analyzing the internal and external communication in the companies or organizations. This research presents the various elements that make up the communication in organizations, their importance and functions. Likewise, the different factors that may influence the communication to be carried out correctly or not, and the message is perceived in the way expected.

Key words: Communication, language, organizations, companies, internal communication, external communication, corporate image, reputation, public map, communication audit, organizational culture, corporate identity, message, public relations, lobbying, DirCom, global communication, corporate social responsibility, coherence .

Tabla de contenido

ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE FIGURA	14
JUSTIFICACIÓN	15
INTRODUCCIÓN	16
MARCO TEÓRICO	17
LA COMUNICACIÓN.....	17
GRÁFICO 1: PROCESO DE LA COMUNICACIÓN (CAMACHO, 2014)	19
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	21
GRÁFICO 2: PILARES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. (AGUILERA Y CAMACHO, 2008)	23
GRÁFICO 3: APLICACIÓN DE KAIZEN. (AGUILERA Y CAMACHO, 2008)	25
PÚBLICOS DE INTERÉS.....	25
GRÁFICO 4: MAPA DE PÚBLICOS. FUENTE UTPL SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS. (2013)	27
IMAGEN E IDENTIDAD	27
TABLA 1: IMAGEN VS REPUTACIÓN. APUNTES DE CLASES. (CUSOT, G., 2016)	31
DIMENSIÓN “IDENTIDAD”	32
• LO QUE LA EMPRESA ES	32
DIMENSIÓN “COMUNICACIÓN”	32
• LO QUE LA EMPRESA DICE QUE ES	32
DIMENSIÓN “IMAGEN”	32
• LO QUE LOS PÚBLICOS CREEN QUE ES LA EMPRESA.	32
REPUTACIÓN	32
DIMENSIÓN AXIOLÓGICA	35
VALORES CORPORATIVOS	35
VALORES RELACIONADOS CON LA ETICA	35
VALORES RELACIONADOS CON LA IDENTIDAD CORPORATIVA	35
VALORES RELACIONADOS CON LA ORIENTACION ESTRATEGICA	35
DECLARACIONES NORMATIVAS Y DE AUTORREGULACION	35
CODIGOS DEONTOLOGICOS	35
GRÁFICO 6: DIMENSIÓN AXIOLÓGICA, (VILLAFANE, S.F.)	35
COMUNICACIÓN INTERNA.....	35
GRÁFICO 7: TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA ORGANIZACIÓN (N.A, CAPÍTULO 2, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, S.F.)	39
DIRCOM	45
GRÁFICO 8: DIRCOM. FUENTE (FILARTIGA, 2015)	46
AUDITORÍAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	48
EVALUACION DEL RIGOR PRESUPUESTARIO	50
REDUCCION DE COSTES	50

EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS Y LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL....	50
LOS POSIBLES FRENOS O PRBLEMAS DE COMUNICACION EN EL SENO DE LA EMPRESA	50
LA PERCEPCION QUE TIENE DE LA EMPRESA EL PUBLICO INTERNO Y LOS ESTADOS DE OPINION SOBRE TEMAS FUNDAMENTALES	50
DETECTAR LAS NECESIDADES DE INFORMACION.....	50
EVALUAR LA CALIDAD DE CONTENIDOS Y A EFICACION DE LOS CANALES DE COMUNICACION	50
IDENTIFICAR LAS AUDIENCIAS Y SU DIVERSIDAD.....	50
GRÁFICO 9:ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE (MESTANZA, 1999).....	50
COMUNICACIÓN EXTERNA.....	51
COMUNICACIÓN EXTERNA	53
RELACIONES PÚBLICAS	53
COMUNICACIÓN	53
EN CRISIS.....	53
LOBBYING	53
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	53
GRÁFICO 10:ELABORACIÓN PROPIA. CAMPOS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA.....	53
RELACIONES PÚBLICAS	53
COMUNICACIÓN EN CRISIS	55
SALIR A EXLICAR LAS DECISIONES.....	56
COMUNICAR EN EL MOMENTO OPORTUNO.....	56
SELECCIONAR BIEN A LOS PORTAVOCES	56
SI LAS DECISIONES SON IMPOPULARES, DIFICILES HAY QUE EXPLICARLAS CON DETALLE	56
ASEGURARSE QUE LOS COLABORADORES NO DIFUNDAN MENSAJES EQUIVOCADOS.....	56
QUE SE ENTEREN PRIMEROS LOS DE LA CASA	56
HACER FRENTE CON CONTUNDENCIA A LOS ATAQUES EXTERIORES.....	56
GRÁFICO 11:ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE (MUÑIZ, 2014).....	56
LOBBYING.....	56
RESPONSABILIDAD SOCIAL	58
INTERNOS	EXTERNOS
-MEJORA LA CONFIANZA DE POSIBLES INVERSORES	59
-ATRAER Y RETENER A PERSONAS CON TALENTO	59
-POSICIONAR Y DIFERENCIAR LA MARCA	59
-CAPTAR NUEVOS CLIENTES	59
-FIDELIZAR CLIENTES	59
-MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA	59
-MEJORAR LA RELACION CON EL ENTORNO	59
-MOTIVAR A LOS EMPLEADOS.....	59
-MEJORAR EL CLIMA LABORAL	59
-MEJORAR LA COMUNIDAD INTERNA.....	59

-OBTENER FIDELIDAD Y COMPROMISO DEL PERSONAL.....	59
-CREAR UNA CULTURA EN LA ORGANIZACION, A TRAVES DEL FOMENTO DE UNOS VALORES COMPARTIDOS EN LA EMPRESA	59
TABLA 2:ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE DESUR (S.F.).....	59
CONCLUSIONES	61
SOBRE ADIEZ	63
HISTORIA Y SERVICIOS	63
MISIÓN	63
VISIÓN	63
MANIFIESTO CORPORATIVO.....	64
COMPORTAMIENTOS	64
IDENTIDAD VISUAL.....	65
<i>Logotipo.....</i>	<i>65</i>
GRÁFICO 12: LOGO ADIEZ	65
ORGANIGRAMA	65
GRÁFICO 13: ORGANIGRAMA	66
MAPA DE PÚBLICOS.....	66
GRÁFICO 14:MAPA DE PÚBLICOS.	67
ANTECEDENTES COMUNICACIONALES.....	67
OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA.....	70
OBJETIVO GENERAL.....	70
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	71
MÉTODOS Y TÁCTICAS	71
ENCUESTA ADIEZ.....	72
UNIVERSO Y MUESTRA	75
TABLA 3:MUESTRA.....	76
TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	76
GRÁFICO 15:RESULTADOS.....	77
GRÁFICO 16:RESULTADOS.....	77
GRÁFICO 17:RESULTADOS.....	78
GRÁFICO 18:RESULTADOS.....	79
GRÁFICO 19:RESULTADOS.....	79
GRÁFICO 20:RESULTADOS.....	80
GRÁFICO 21:RESULTADOS.....	81
CONCLUSIONES	81
<i>A nivel de identidad.....</i>	<i>81</i>
<i>A nivel de comunicación/herramientas.....</i>	<i>82</i>
<i>A nivel de comunicación/canales</i>	<i>82</i>
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	83
OBJETIVO GENERAL:.....	83
CONCEPTO (EJE TEMÁTICO):	83
PROBLEMA # 1:.....	83
<i>Objetivo específico.....</i>	<i>83</i>
<i>Nombre de campaña.....</i>	<i>83</i>
<i>EXPECTATIVA.....</i>	<i>84</i>
TABLA 4:CAMPAÑAS INTERNAS.....	84

GRÁFICO 22:ARTES. CAMPAÑAS INTERNAS.	85
<i>INFORMATIVA</i>	85
TABLA 5:CAMPAÑAS INTERNAS.	85
<i>RECORDACIÓN</i>	86
TABLA 6:CAMPAÑAS INTERNAS.	86
GRÁFICO 23:ARTES. CAMPAÑAS INTERNAS.	86
<i>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</i>	87
TABLA 7: PRESUPUESTO. CAMPAÑAS INTERNAS	87
PROBLEMA # 2:.....	87
<i>Objetivo específico:</i>	87
<i>Propuesta</i>	87
<i>Nombre de campaña</i>	87
<i>EXPECTATIVA</i>	87
TABLA 8: CAMPAÑAS INTERNAS	88
GRÁFICO 24:ARTES. CAMPAÑAS INTERNAS	89
<i>INFORMATIVA</i>	89
TABLA 9:CAMPAÑAS INTERNAS	89
GRÁFICO 25:ARTES. CAMPAÑAS INTERNAS	90
<i>RECORDACIÓN</i>	90
TABLA 10: CAMPAÑAS INTERNAS	90
<i>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</i>	91
<i>PRESUPUESTO:</i>	91
TABLA 11: PRESUPUESTO. CAMPAÑAS INTERNAS	91
PROBLEMA #3:	91
<i>Objetivo específico:</i>	91
<i>Nombre de campaña</i>	91
<i>EXPECTATIVA</i>	91
TABLA 12:CAMPAÑAS INTERNAS	92
GRÁFICO 26: ARTES. CAMPAÑAS INTERNAS	92
<i>INFORMATIVA</i>	93
TABLA 13: CAMPAÑAS INTERNAS	93
<i>RECORDACIÓN</i>	93
TABLA 14:CAMPAÑAS INTERNAS	93
GRÁFICO 27: ARTES. CAMPAÑAS INTERNAS	94
<i>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN:</i>	94
<i>PRESUPUESTO:</i>	94
TABLA 15: PRESUPUESTO. CAMPAÑAS INTERNAS	94
PROBLEMA # 4.....	95
TABLA 16: CAMPAÑAS INTERNAS	95
GRÁFICO 28: ARTES. CAMPAÑAS INTERNAS	95
TABLA 17: CAMPAÑAS INTERNAS	96
TABLA 18: CAMPAÑAS INTERNAS	96
TABLA 19: PRESUPUESTO. CAMPAÑAS INTERNAS	97

CRONOGRAMA	97
PRESUPUESTO TOTAL	98
TABLA 20: PRESUPUESTO. CAMPAÑAS INTERNAS.....	98
CAMPAÑAS EXTRERNAS	99
OBJETIVO GENERAL:.....	99
CONCEPTO (EJE TEMÁTICO):	99
PROBLEMA # 1.....	99
TABLA 21:CAMPAÑAS EXTERNAS	99
GRÁFICO 29: ARTES. CAMPAÑAS EXTERNAS.....	100
TABLA 22: CAMPAÑAS EXTERNAS.....	100
GRÁFICO 30: ARTES. CAMPAÑAS EXTERNAS	101
TABLA 23:CAMPAÑAS EXTERNAS	101
GRÁFICO 31: ARTES. CAMPAÑAS EXTERNAS	102
TABLA 24: PRESUPUESTO. CAMPAÑAS EXTERNAS.....	102
PROBLEMA # 2:.....	102
TABLA 25: CAMPAÑAS EXTERNAS.....	103
GRÁFICO 32: ARTES. CAMPAÑAS EXTERNAS	103
TABLA 26:CAMPAÑAS EXTERNAS	104
TABLA 27: CAMPAÑAS EXTERNAS.....	104
GRÁFICO 33: ARTES. CAMPAÑAS EXTERNAS	105
TABLA 28: PRESUPUESTO. CAMPAÑAS EXTERNAS.....	105
PROBLEMA #3:	106
TABLA 29: CAMPAÑAS EXTERNAS.....	106
GRÁFICO 34: ARTES. CAMPAÑAS EXTERNAS	107
TABLA 30: CAMPAÑAS EXTERNAS.....	107
TABLA 31: CAMPAÑAS EXTERNAS.....	108
GRÁFICO 35: ARTES. CAMPAÑAS EXTERNAS.....	108
TABLA 32: PRESUPUESTO. CAMPAÑAS EXTERNAS.....	109
PROBLEMA # 4:.....	109
TABLA 33: CAMPAÑAS EXTERNAS.....	109
GRÁFICO 36: ARTES. CAMPAÑAS EXTERNAS	110
TABLA 34: CAMPAÑAS EXTERNAS.....	110
GRÁFICO 37: ARTES. CAMPAÑAS EXTERNAS	111
TABLA 35: CAMPAÑAS EXTERNAS.....	112
GRÁFICO 38: CAMPAÑAS EXTERNAS	112
TABLA 36: PRESUPUESTO. CAMPAÑAS EXTERNAS.....	113
PROBLEMA # 5:.....	113
TABLA 37: CAMPAÑAS EXTERNAS.....	113
GRÁFICO 39: ARTES. CAMPAÑAS EXTERNAS	114
TABLA 38: CAMPAÑAS EXTERNAS.....	114
GRÁFICO 40: ARTES. CAMPAÑAS EXTERNAS	115

TABLA 39: CAMPAÑAS EXTERNAS.....	116
GRÁFICO 41: ARTES. CAMPAÑAS EXTERNAS	116
TABLA 40: PRESUPUESTO. CAMPAÑAS EXTERNAS.....	117
CRONOGRAMA	117
PRESUPUESTO TOTAL.	118
TABLA 41: PRESUPUESTO. CAMPAÑAS EXTERNAS.....	118
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
REFERENCIAS	120

ÍNDICE DE TABLAS

Gráfico 1: Proceso de la comunicación (Camacho, 2014)	19
Gráfico 2: Pilares de la comunicación organizacional. (Aguilera y Camacho, 2008)	23
Gráfico 3: Aplicación de Kaizen. (Aguilera y Camacho, 2008)	25
Gráfico 4: Mapa de públicos. Fuente Utpl segmentación de públicos. (2013)	27
Gráfico 5: Imagen vs Reputación. Apuntes de clases. (Cusot, G., 2016)	32
Gráfico 6: Dimensión Axiológica, (Villafañe, s.f.)	35
Gráfico 7: Tipos de Comunicación Interna en una organización (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f.)	39
Gráfico 8: DirCom. Fuente (Filartiga, 2015)	46
Gráfico 9: Elaboración propia, fuente (Mestanza, 1999)	50
Gráfico 10: Elaboración propia. Campos de la comunicación externa	53
Gráfico 11: Elaboración propia, Fuente (Muñiz, 2014)	56
Gráfico 12: Logo ADIEZ	65
Gráfico 13: Organigrama	66
Gráfico 14: Mapa de públicos.	67
Gráfico 15: Resultados	77
Gráfico 16: Resultados	77
Gráfico 17: Resultados	78
Gráfico 18: Resultados	79
Gráfico 19: Resultados	79
Gráfico 20: Resultados	80
Gráfico 21: Resultados	81
Gráfico 22: Artes. Campañas Internas.	85
Gráfico 23: Artes. Campañas Internas.	86
Gráfico 24: Artes. Campañas Internas	89
Gráfico 25: Artes. Campañas Internas	90
Gráfico 26: Artes. Campañas Internas	92
Gráfico 27: Artes. Campañas Internas	94
Gráfico 28: Artes. Campañas Internas	95
Gráfico 29: Artes. Campañas Externas	100
Gráfico 30: Artes. Campañas Externas	101
Gráfico 31: Artes. Campañas Externas	102
Gráfico 32: Artes. Campañas Externas	103
Gráfico 33: Artes. Campañas Externas	105
Gráfico 34: Artes. Campañas Externas	107
Gráfico 35: Artes. Campañas Externas	108
Gráfico 36: Artes. Campañas Externas	110
Gráfico 37: Artes. Campañas Externas	111
Gráfico 38: Campañas Externas	112
Gráfico 39: Artes. Campañas Externas	114
Gráfico 40: Artes. Campañas Externas	115
Gráfico 41: Artes. Campañas Externas	116

ÍNDICE DE FIGURA

Tabla 1: Imagen vs Reputación. Apuntes de clases. (Cusot, G., 2016)	31
Tabla 2:Elaboración propia, Fuente Desur (s.f.)	59
Tabla 3:Muestra.....	76
Tabla 4:Campañas Internas.....	84
Tabla 5:Campañas Internas.....	85
Tabla 6:Campañas Internas.....	86
Tabla 7: Presupuesto. Campañas Internas	87
Tabla 8: Campañas Internas.....	88
Tabla 9:Campañas Internas.....	89
Tabla 10: Campañas Internas.....	90
Tabla 11: Presupuesto. Campañas Internas	91
Tabla 12:Campañas Internas.....	92
Tabla 13: Campañas Internas.....	93
Tabla 14:Campañas Internas.....	93
Tabla 15: Presupuesto. Campañas Internas	94
Tabla 16: Campañas Internas.....	95
Tabla 17: Campañas Internas.....	96
Tabla 18: Campañas Internas.....	96
Tabla 19: Presupuesto. Campañas Internas	97
Tabla 20: Presupuesto. Campañas Internas	98
Tabla 21:Campañas Externas.....	99
Tabla 22: Campañas Externas	100
Tabla 23:Campañas Externas.....	101
Tabla 24: Presupuesto. Campañas Externas.....	102
Tabla 25: Campañas Externas	103
Tabla 26:Campañas Externas.....	104
Tabla 27: Campañas Externas	104
Tabla 28: Presupuesto. Campañas Externas.....	105
Tabla 29: Campañas Externas	106
Tabla 30: Campañas Externas	107
Tabla 31: Campañas Externas	108
Tabla 32: Presupuesto. Campañas Externas.....	109
Tabla 33: Campañas Externas	109
Tabla 34: Campañas Externas	110
Tabla 35: Campañas Externas	112
Tabla 36: Presupuesto. Campañas Externas.....	113
Tabla 37: Campañas Externas	113
Tabla 38: Campañas Externas	114
Tabla 39: Campañas Externas	116
Tabla 40: Presupuesto. Campañas Externas.....	117
Tabla 41: Presupuesto. Campañas Externas.....	118

JUSTIFICACIÓN

Por varios años, las empresas no han prestado mucha importancia a la comunicación organizacional, creyendo que la misma no es necesaria para el buen funcionamiento de la organización. El principal problema radica en que las personas no conocen claramente la importancia de la comunicación y su influencia en la estructura corporativa. Es por esta razón que, mediante este trabajo de investigación, se busca ser un referente que facilite el mejor entendimiento de la comunicación. Para lo cual, es imprescindible tener claros varios conceptos que intervienen en el entendimiento de la comunicación. De igual forma, a partir de dicho estudio, será posible crear una base teórica para la implementación de una auditoría de comunicación en una organización u empresa, a futuro. Al tener clara la parte teórica, se facilitará la implementación de un plan estratégico de comunicación que permita mejorar la comunicación interna y externa de las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos somos personas sociales, necesitamos interactuar con otros seres para satisfacer necesidades, sobrevivir, etc. Es por esto que la comunicación es considerada como una herramienta indispensable de nuestro diario vivir. Como se puede concluir, la comunicación es la base de las interacciones y la estructura social. Las empresas y organizaciones no son la excepción. Al comunicarnos se puede expresar la personalidad, ideas, objetivos y creencias de la organización, tanto interna como externamente. Para entender de mejor forma la comunicación de las empresas, ésta se divide en interna y externa. En la actualidad, la comunicación interna o corporativa ha sido identificada como un pilar y herramienta fundamental para el buen desarrollo de la organización.

Varios autores concuerdan con la idea de que, para lograr comunicar y llegar al público objetivo con nuestro mensaje, es necesario enfocarse en el público interno de la organización ya que estos son la cara y voz más creíble de la organización. Para mejorar la comunicación interna y evaluar su estado, se recomienda la realización de auditorías de imagen. La misma puede resultar en un plan estratégico para mejorar la percepción de la entidad frente a su público externo. Y, conjuntamente, con la comunicación externa conforman el dúo estratégico de las empresas para llegar al éxito. En el siguiente trabajo de investigación, se expondrán y analizarán los conceptos mencionados anteriormente.

MARCO TEÓRICO

La Comunicación

La comunicación ha estado presente desde el principio mismo de la humanidad, incluso cuando aún no se desarrollaba un lenguaje escrito o fonético; el lenguaje no verbal, como las señas, ya era utilizado por el hombre para comunicarse con su comunidad. Para Antonio Pasquali, la comunicación "aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social" (Pasquali, 1978, pág. 24). Como lo menciona el autor, la base misma de la sociedad, tal como se la conoce hoy, no sería posible sin la comunicación como base esencial. La comunicación se encuentra presente en todo momento y en todo lugar; las palabras, los movimientos, la ropa e, incluso, el silencio comunican. La comunicación es constante y no para nunca.

Los seres humanos son netamente sociales; al transmitir e intercambiar mensajes e información., se puede considerar a la comunicación como un nexo de conexión entre los seres humanos. "Por lo tanto, comunicación es el proceso de personas compartiendo pensamientos, ideas y sentimientos con otras personas en formas comunes y comprensibles" (Hamilton, 2011, pág.3) (Traducción, Morejón, 2016). Como en todas las disciplinas sociales y científicas, la comunicación ha ido evolucionando, y con ella sus significados e interpretaciones. En el presente trabajo de investigación, se presentará el concepto de autores diferentes.

Para Marta Rizo,

La comunicación puede entenderse como la interacción mediante la que los seres vivos acoplan sus respectivas conductas frente al entorno, a partir de la transmisión de mensajes, signos convenidos por el aprendizaje de códigos comunes. También se ha concebido a la comunicación como el propio sistema de transmisión de mensajes o informaciones, entre personas físicas o sociales, o de una de éstas a una población, a través de medios personalizados o de masas, mediante un código de signos también convenido o fijado de forma arbitraria. Y más aún, el concepto de comunicación también comprende al sector económico que aglutina las industrias de la información, de la publicidad, y de servicios de comunicación no publicitaria para empresas e instituciones (Rizo, 2011, pág. 1).

Como se puede ver en este concepto, la comunicación, no sólo es un proceso lineal de intercambio de información, es un proceso complejo que abarca muchos sectores de la sociedad. La misma que está presente en el día a día y en todos los lugares del mundo.

El siguiente autor que se analizará es Thompson (2008), el cual presenta a la comunicación como un proceso, más no como un concepto teórico. El mismo es dividido en cinco partes:

1. Un emisor desea transmitir, intercambiar o compartir un mensaje con un receptor.
2. El emisor codifica ese mensaje para que sea comprensible para el receptor.

3. Envía ese mensaje codificado mediante un canal (él mismo, un correo electrónico, un aviso en prensa escrita, un programa de televisión, etc.).
4. El receptor recibe y decodifica ese mensaje.
5. El receptor responde a ese mensaje en función a su comprensión del mismo y da lugar a una retroalimentación. En este punto, cabe señalar que durante este proceso se producen ruidos o interferencias que afectan la comunicación, y que tanto el emisor como el receptor deben tratar de superar para entablar una buena comunicación (Thompson, 2008,)

Para ilustrar de mejor manera este proceso, el siguiente gráfico puede ser de ayuda.

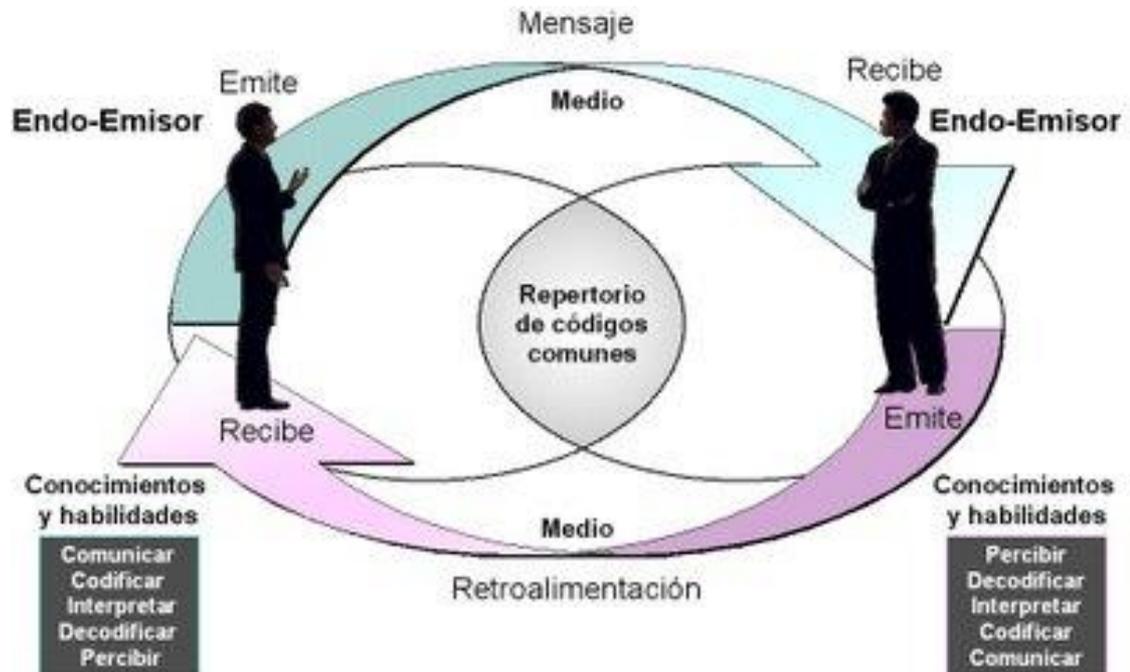


Gráfico 1: Proceso de la comunicación (Camacho, 2014)

Como se puede observar en la imagen, dentro del proceso de la comunicación, normalmente, se encuentran dos actores: el emisor y receptor. Además de los distintos elementos que tienen su participación en el proceso comunicativo, tales como: mensaje, medio, código, decodificación, ruido y la retroalimentación. Aunque el proceso es el mismo, se pueden distinguir dos tipos de comunicación, la verbal y la no verbal. (Paredes, apuntes de clase, 2015.)

En cuanto a la comunicación verbal, la misma se refiere a aquella en la cual su significante está determinado por símbolos o fonemas previamente determinados y por lo tanto los mismos tienen un significado específico ya sea que se los exprese con palabras o de manera escrita. Usualmente, esta clase de comunicación tiene un impacto más eficaz y más impactante con la audiencia a la que está siendo dirigida, por lo tanto, es importante aprender a manejarla de manera correcta.

Con respecto a la comunicación no verbal, “la comunicación no verbal se realiza por medio de signos, imágenes sensoriales, visuales, auditivas, sonidos, gestos y movimientos corporales” (Hernández; 2012). Pese a que se mencionó que la comunicación verbal es la que puede causar más impacto en el receptor, el lenguaje no verbal juega un papel importante dentro del proceso de comunicación; muchas veces no es sólo lo que se dice, sino cómo se lo dice. Las expresiones faciales utilizadas, los movimientos de las manos e, incluso, los colores que se visualizan, todo comunica. Según estudios del Instituto Americano de Formación e Investigación, un porcentaje de alrededor del 90% dentro de la comprensión del mensaje vendrá de la comunicación no verbal. La comunicación verbal como no verbal se complementan para un mejor envío y recepción del mensaje.

Todo comunica: las palabras y las expresiones, el ruido y el silencio. Sin embargo, el hecho de que el ser humano se encuentra comunicando constantemente, no significa que lo esté haciendo de manera correcta y efectiva. Podemos trasladar esta afirmación a casos más grandes, como, por ejemplo, en las organizaciones que bajo la misma afirmación nace la comunicación organizacional como ciencia específica para los diferentes contextos que requieran de la misma.

Comunicación Organizacional

Para hablar de comunicación organizacional es importante entender los conceptos que la forman, por separado. Establecido previamente el concepto de comunicación, se procederá a presentar algunas definiciones de organización para luego, mediante la unión de ambos conceptos, poder conceptualizar a la comunicación organizacional como la ciencia que es considerada en la actualidad.

Una organización puede ser concebida como,

...un grupo de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. Con la organización se debe lograr un uso más efectivo de los factores de la producción, que lo que se alcanza a nivel individual. Es una suma de esfuerzos y trabajo en equipo que permite alcanzar el desarrollo más fácilmente. (n.a. , 2009, pág.1)

Como lo menciona la definición, una organización es coordinada y tiene metas que cumplir. No es individual, si no, un todo. Puede ser considerada como un sistema donde un departamento no puede existir sin el otro.

De estas dos definiciones nace la comunicación organizacional como una necesidad

para la coordinación que buscan las organizaciones y como una herramienta que ayuda a cumplir las metas que se tiene como empresa. Cuando nos referimos a la comunicación organizacional como herramienta, entendemos a la misma como estratégica que tiene bases y planificación, que trabaja en beneficio de la organización. “Se apuntó la necesidad de proporcionar a la comunicación un carácter más estratégico: debía concebirse como una función esencial, al igual que otras áreas directivas de la organización, y había que someterla a una planificación sistemática” (Losada, 2004, pág.365). El escritor confirma, como se mencionó previamente, el hecho de que todo comunique no significa que se esté haciendo de manera adecuada; es decir, la comunicación dentro de una organización tiene que pasar a ser un tema de importancia tanto como la producción o las ventas. Y, para que la misma tome este puesto, no puede ser dejada al azar. Esta debe ser planeada y estratégica.

La comunicación organizacional es un tema de gran interés para los profesionales de la comunicación, por lo que varios autores han creado sus propias definiciones. Para profundizar más en el tema, y que así se pueda crear una versión propia de lo que es la comunicación organizacional, se revisará dos conceptos de diferentes autores.

Para Aguilera y Camacho en su texto, gerencia integral de comunicaciones, la comunicación organizacional es “el proceso de interacción entre individuos encaminados a logro de unos objetivos corporativos” (Aguilera y Camacho, 2008, pág. 39). Los mismos autores también mencionan que “la comunicación, como elemento cohesionador, es el factor productivo por excelencia; cuando quienes integran la compañía tienen claras las metas y los objetivos de la estrategia de negocio y le aportan a la gestión de la organización” (Aguilera & Camacho, 2008, pág. 43). Una comunicación organizacional bien manejada es la base para el éxito de una organización.

Goldhaber presenta, desde su punto de vista, a la comunicación organizacional dividiéndola en tres puntos:

- Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (Goldhaber, s.f).

En autor considera a la comunicación organizacional como un sistema que se ve afectado, y a la vez afecta, por un contexto que implica a las personas dentro de la empresa y los mensajes que son intercambiados en el día a día de la misma. Finalmente, se presenta un gráfico que demuestra los pilares fundamentales en los cuales se basa la comunicación organizacional actual



Esquema diseñado por Jorge Aguilera para el Seminario de Actualización en Comunicación Organizacional en entidades públicas de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Marzo 2007.

Gráfico 2: Pilares de la comunicación organizacional. (Aguilera y Camacho, 2008)

Una vez claro el concepto de comunicación organizacional, es necesario discutir y presentar el porqué de su importancia. Además, qué aporta a la empresa para que se haya

vuelto tan necesaria dentro de las organizaciones y qué buscan y alcanzan el éxito. Morales presenta una afirmación que puede ayudar a entender mejor esta importancia. “Una empresa que no sepa comunicar qué vende, no podrá vender; una empresa que no sepa definirse ante sus empleados, no podrá desarrollarse a partir de ellos” (Morales, 2005, pág. 109). Las organizaciones, como se puede leer en las palabras de Morales, no cuentan con único público. Es decir, sus clientes o consumidores no son los únicos por los cuales debe preocuparse en comunicar acertadamente su mensaje, si no que sus públicos internos son igual de importantes dentro del desarrollo de la empresa.

Para Ramírez en su obra, “La importancia de la Comunicación Organizacional Eficaz”, radica en que la comunicación:

...se vuelve un factor fundamental en las funciones de planificación, organización y control, y en esto radica su importancia. En una estrategia de comunicación eficaz no solo hablamos de atender el recurso humano, sino de gestionar adecuadamente los elementos intangibles de la organización como la identidad corporativa, la cultura organizacional, la marca la responsabilidad social, y la imagen, lo cual depende, en gran medida, de una comunicación organizacional eficiente y profesional (Ramírez, 2015).

La comunicación organizacional cumple ciertas funciones específicas dentro de la empresa. Kiezen presenta un gráfico que permite visualizar con claridad algunas de las mismas.



Gráfico 3: Aplicación de Kaizen. (Aguilera y Camacho, 2008)

Públicos de interés

En el tema previo se empezó a mencionar a los públicos con las que la organización debe tratar. Durante todo este trabajo de investigación, se hablará muchísimo de los públicos, por lo que parece importante dedicarles un estudio más profundo a los mismos. Para empezar, se definirá el significado de los públicos de interés o *stakeholders*. Para Delgado, los públicos significan “un conjunto de personas estrechamente relacionadas entre sí por los intereses y afinidades que le son comunes” (Delgado, 2014, pág.2). En este caso, lo que todos

los públicos tienen en común es su relación con la organización. Aunque cada uno mantenga una relación diferente, la organización los une. A los cuales se los pueden considerar en dos categorías:

- Internos: Es aquel en el que existe una relación y una afinidad muy directa con el fin común de la organización. Ejemplo: Los empleados, directivos, los accionistas mayoritarios.
 - Externos: Es aquel que no tiene relación directa con la organización. Ejemplo: Las autoridades gubernamentales, entidades económicas, financieras, los competidores.
- (Delgado, 2014)

Para tener una idea más clara de los *stakeholders*, se presenta el siguiente mapa de públicos de una organización. Cabe recalcar que este es un mapa general y que cada una de las empresas debe crear su propio mapa de acuerdo a sus necesidades.



Gráfico 4: Mapa de públicos. Fuente Utpl segmentación de públicos. (2013)

Imagen e Identidad

Para empezar, es importante buscar una definición de identidad corporativa. Para Joan Costa, “en términos abstractos es la esencia vital de su personalidad. En términos operacionales, esa esencia se hace concreta y comunicables, y deviene así uno de los primeros recursos de gestión y el valor decisivo diferenciador de la empresa” (Costa, 1990). Se puede obtener de la previa cita que la identidad de la empresa pasa a ser al igual que en una persona: su total esencia. La misma debe ser coherente y concreta, de manera que no haya problema en poder comunicarla a sus diferentes públicos. Este ADN corporativo, una vez más haciendo una referencia a los humanos, es lo que hará que una empresa se separe de sus competidores por ser algo distinto o diferente.

Todas las organizaciones deben contar con una identidad. Una identidad que explica y expresa el concepto mismo de la empresa, su esencia, qué la hace única y diferente del resto. La identidad corporativa está formada por los rasgos físicos y culturales de la empresa. Cuando se habla de rasgos físicos, se refiere a todos aquellos elementos visuales y tangibles con los que la organización puede ser identificada por todos sus públicos; es decir:

- Símbolo: Es una figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza con respecto a los demás.
- Logotipo: Es el nombre de la organización, escrito de manera especial con una determinada tipografía.
- Colores: Son el conjunto de colores o gama cromática que identifican a la organización
- Tipografía: Es el alfabeto diseñado o elegido por la empresa como signo de identidad tipográfica de la misma. (Cusot, G., 2016)

Los mismos pueden ser encontrados en el manual de identidad visual de la organización; en él se puede encontrar el uso correcto para situaciones específicas y general de todos los elementos visuales de la empresa.

En cuanto a cultura organizacional, se refiere, debe ser clara y ante todo coherente. Es la personalidad misma de la empresa que se ve reflejada, por ejemplo, en los productos o servicios que brinda; por lo tanto, es de suma importancia que todos los colaboradores de la empresa la conozcan y se sientan identificados con la misma. Los elementos que contiene son:

- Historia: Dónde empezó todo, por quién. Es la base de toda la organización son sus inicios y los sueños de su fundador
- Misión: Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.
- Visión: Es el propósito de lo que la organización quiere ser en el futuro, hacia dónde quieren llegar para los colaboradores se identifiquen y a la vez se comprometan con los mismos objetivos.
- Valores: Señalan la razón de ser de la organización, se concretan en principios, constituyen los rasgos de identidad de la organización.
- Filosofía: Es la explicación de cada uno de los valores y sirve para orientar la política de la organización hacia los diferentes públicos con los que se relaciona.
- Normas: Son las que se desarrollan en los grupos de trabajo, todas las empresas cuentan con alguna de ellas, sirve para controlar el comportamiento de la organización.
- Comportamientos: Son aquellas acciones del cotidiano de la empresa, ya sea el lenguaje o ciertas maneras que tienen los colaboradores. No están normados es decir no se encuentran escritos. (Cusot, G., 2016)

Para cerrar el tema en cuanto a lo que la cultura organizacional se refiere, es oportuno mencionar la afirmación de los autores Camacho y Aguilera sobre la misma. La cultura organizacional "...es la suma de hipótesis o creencias fundamentales sobre las cuales funcionan tanto la organización como las personas que la integran. Este conjunto de

referencias ideológicas compartidas en la organización, son las reglas de juego del trabajo cotidiano que involucran las relaciones humanas” (Camacho y Aguilera, 2008, pág. 17).

Antes de empezar a definir la imagen, es importante recalcar que aquella no puede existir sin identidad. Así lo asegura Costa. Además de que tampoco es posible la presencia de ambas sin elementos que las concreten con la percepción de sus públicos. Esto presenta el reto más importante para los profesionales de la comunicación: construir una imagen para la empresa a través de herramientas de comunicación, para compartir la identidad.

Para Costa, la imagen “es la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización” (Costa, 1990). Es decir, imagen es lo que los *stakeholders* tienen en su mente de la empresa de acuerdo a su propia interpretación de lo que la organización comunica consciente o inconscientemente. Para explicar esto de una mejor manera, se presenta la definición de imagen por parte de Facchin (2013).

La imagen es la que deja una primera impresión en la mente de nuestros clientes
Las empresas en general cuidan de esta a través de un perfil visual integrado por la suma de diferentes aspectos como por ejemplo: el diseño de su logotipo, la página Web y/o blog corporativo, la papelería comercial o incluso la arquitectura de sus edificios e instalaciones (Facchin, 2013).

La imagen es aquella primera impresión; la misma viene, no de simples adivinanzas, si no, de aquel primer contacto con la organización. Por eso es tan importante saber escoger y comunicar acertadamente tantos los rasgos físicos como los culturales. Muchas veces la imagen puede ser confundida con la reputación. La cual se profundizará en el siguiente tema, para evitar con funciones. Cusot (2016) presenta un cuadro para una mejor diferenciación

entre ambos conceptos que tanto enredo provocan.

Imagen	Reputación
Es controlada por la empresa	Es controlada por los <i>stakeholders</i>
Se fabrica	Se gana
Diferentes públicos pueden tener diferentes imágenes de la misma empresa	Es la percepción consensuada de todos los públicos
Es una fotografía instantánea. Puede crearse rápidamente	Es la secuencia de muchas imágenes a través del tiempo, es la película. Sólo se obtiene a largo plazo
Puede modificarse cuándo y cómo se desee	Reposicionarla es casi imposible
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización

Tabla 1: Imagen vs Reputación. Apuntes de clases. (Cusot, G., 2016)

La diferencia entre imagen y reputación es muy importante; y, una de las características principales que pueden ayudar a distinguir entre ambos es que la imagen puede ser cambiada, mientras que la reputación una vez ganada ya sea mala o buena es muy difícil que pueda ser cambiada en la mente de los *stakeholders*.

Finalmente, es necesario la presentación de un gráfico más que permita al lector, de

una forma simple y clara, diferenciar entre identidad e imagen, y cómo la comunicación está conectada a ambas.

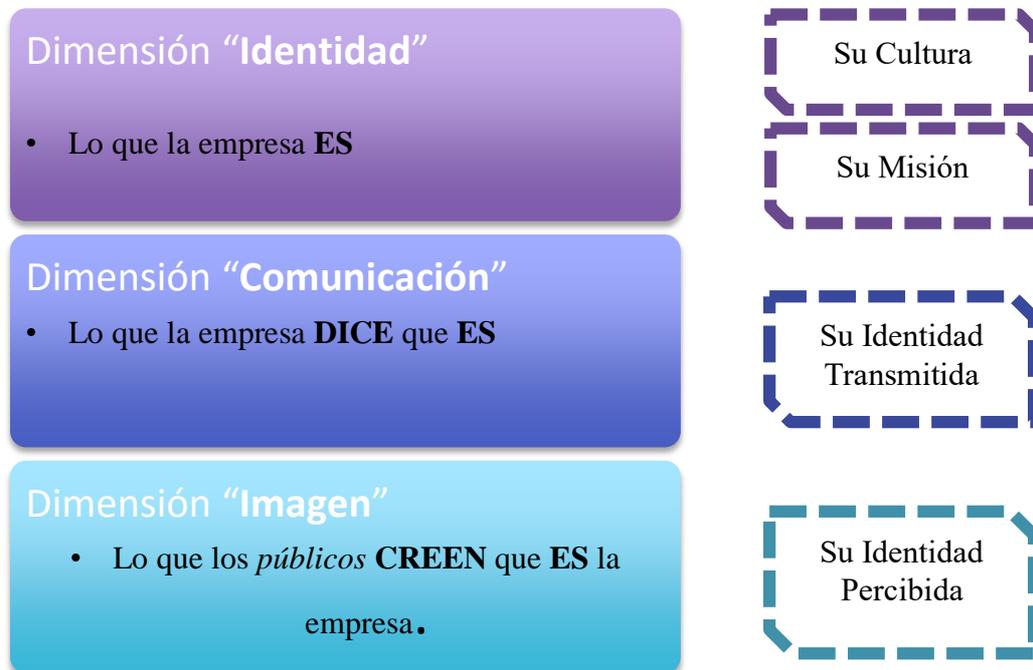


Gráfico 5: Imagen vs Reputación. Apuntes de clases. (Cusot, G., 2016)

Reputación

En el tema previo se hizo una breve incursión al concepto de reputación y su diferencia con el de imagen. Es importante mencionar que pese a que hoy su importancia es indiscutible, en un principio, las organizaciones no se preocupaban por su reputación ante los *stakeholders*. Aunque ahora el término tiene gran peso y se invierte tiempo y dinero en generar la mejor reputación posible, estos esfuerzos son relativamente jóvenes dentro de las empresas. Existen varios autores que han dedicado obras completas al estudio de este tema por su importancia vital para la empresa, para profundizar más en el tema se verán dos visiones diferentes.

Para Antonio Lozano, en su artículo para la revista comunicaciones (2005) menciona que:

La reputación corporativa es la realidad de una empresa fruto del cumplimiento a lo largo de su historia de sus compromisos con sus actores implicados: empleados, clientes, accionistas, proveedores... comunicada eficazmente. Una empresa puede tener buena imagen y no reputación. Aquella no le servirá para nada en su cuenta de explotación final (Lozano, 2005).

Como se puede leer, la reputación es algo que se da con el paso del tiempo, mediante el manejo de una buena cultura organizacional, una buena relación y comunicación con todos sus públicos. Cabe recalcar, una vez más, la diferencia entre imagen y reputación. La organización puede tener un buen manejo de su imagen corporativa; sin embargo, la reputación es otra historia, es algo que debe ganarse y que cala mucho más profundo.

Una segunda definición por parte de Gustavo Cusot (2026) dice que, “es la cristalización de la imagen corporativa de una organización sustentado en un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos.” Pese a que son diferentes, base de una buena reputación es también su imagen; el detalle está en que para que el balance pueda encontrarse, el comportamiento organizacional y la cultura de la empresa deben ser coherentes, con un buen manejo de la imagen.

Las personas no creen más en la publicidad pagada. Ya no sólo se cree todo lo que se lee, sino que los públicos actuales necesitan ver las cosas dichas convertidas en acciones, y reflejadas en todo lo que pueda involucrar a la empresa. Así pues, Ritter afirma que “la

reputación viene a ser la suma de las percepciones que los distintos públicos tiene sobre una entidad o una persona. Esta percepción es resultado de movimientos, actitudes, valores y conductas ya sea de una persona o de varias personas que integran una organización” (Ritter, 2014, pág. 120).

La reputación no es fácil de lograr, pero si se consigue que los *stakeholders* perciban a la organización como buena, después de varios contactos con la misma, será casi imposible destruirlas. Esto crea fidelidad para con la empresa. También está el otro lado de la reputación, si lastimosamente los públicos perciben por experiencias con la organización a la misma como mala, al igual que con la buena reputación será increíblemente difícil cambiar aquel concepto de la mente de los *stakeholders*.

Villafañe (2004), uno de los autores más importantes en cuanto a reputación corporativa, concibe tres condiciones esenciales para que la buena reputación corporativa pueda darse:

1. Debe contener una sólida dimensión axiológica;
2. El comportamiento corporativo debe estar comprometido con los *stakeholders*;
3. Pro actividad en la gestión reputación.

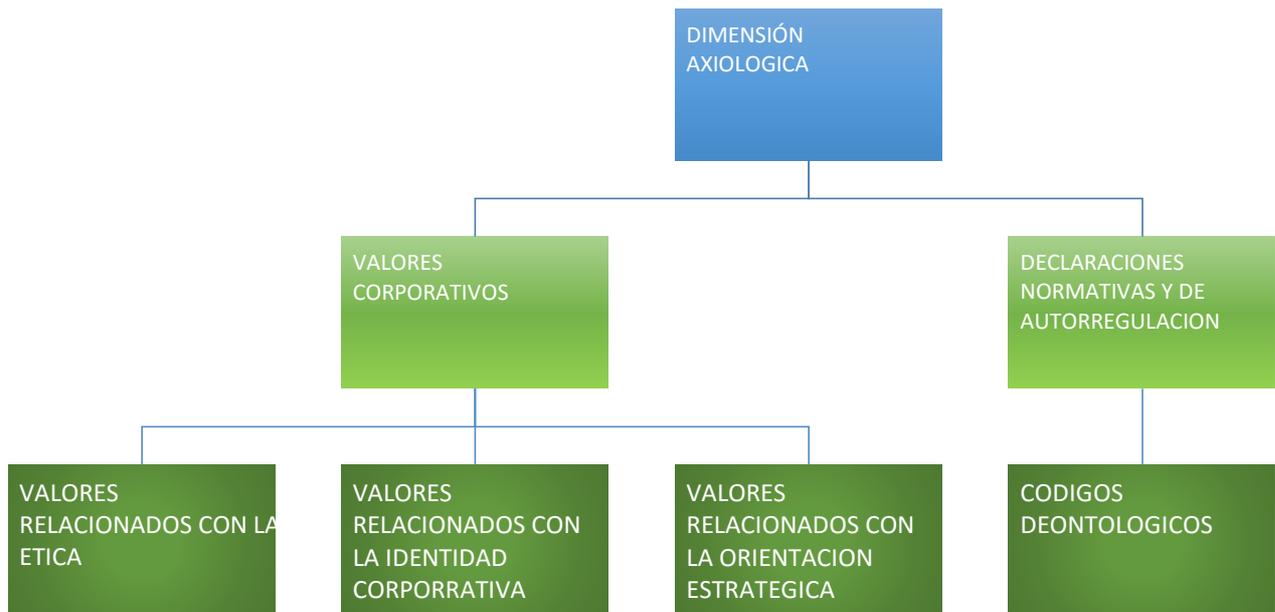


Gráfico 6: Dimensión Axiológica, (Villafañe, s.f.)

Para terminar, es importante mencionar que, en la actualidad, los públicos ya no son meramente observadores, si no que buscan la interacción con la organización, y esperan de la misma mucho más que de las compañías de hace años. Recordar que desde el primer contacto físico o con una llamada telefónica la reputación se empieza construir dentro del *stakeholder*. Intentar siempre ir un poco más allá como organización. Empezar a trabajar desde adentro para que los públicos internos sean los primeros en crear reputación. Una de las herramientas que tiene la comunicación para manejar de una mejor manera problemas dentro de la empresa que deben ser cambiados son las auditorías de comunicación interna. Las mismas serán estudiadas a profundidad en el siguiente tema.

Comunicación Interna

Dentro de la comunicación organizacional existen varios tipos de comunicación, una de ellas es la comunicación interna que se encarga, como su nombre lo dice, de tratar con los

públicos internos de una organización. Hoy en día, las empresas son conscientes de lo valiosos que son los públicos internos y de que deben invertir en ellos para que los mismos se sientan a gusto en la compañía. De esta manera sean más productivos; además que reflejen la alegría de trabajar en ella a los públicos externos. A la larga, esta clase de factores influyen en la buena reputación que la empresa pueda dejar en sus *stakeholders*. Así lo confirma Muñiz con la siguiente afirmación, “nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido” (Muñiz, s.f.).

Varios autores han escrito sobre comunicación interna: sus definiciones, usos, objetivos, funciones, beneficios, estructura, problemas, entre otros. Esta parte del trabajo de investigación busca presentar al lector una investigación profunda sobre comunicación interna desde la perspectiva de varios reconocidos autores y sobre la experiencia misma dentro del campo.

Con respecto a su definición, muchas se han escrito. Sin embargo, existen varios que coinciden en sus percepciones sobre ella. Para comenzar Andrade (2005) la defino como:

Un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales. (Andrade, 2005).

La comunicación interna de la organización es estratégica. Es decir, la misma está pensada para que los colaboradores se sienta cómodos en sus ambiente de trabajo. Sin embargo, va más allá; este sentimiento de comodidad busca que los empleados de la organización ayuden de manera más efectiva a cumplir aquellos objetivos y metas que la organización se ha propuesto. Estas metas que están dentro de la cultura organizacional, todo se une a la final y debe ser coherente, a esto Costa aporta que la comunicación interna debe ser “fluida, impicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad” (Costa, 1995).

Para Fernández Collado, comunicación interna significa “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Collado, en Aguilera & Camacho, 2008). En este concepto, Collado menciona que la comunicación interna debe contar con diferentes medios y herramientas. Aunque esté dirigida al público interno, la misma puede subdividirse. La comunicación de hoy en día exige ser personalizada para obtener un mejor alcance. En cuanto a las funciones de la comunicación interna para con la organización, García (1998) presenta las mismas divididas en tres simples objetivos:

- Brindar información sobre la gestión
- Brindar información del contexto
- Permitir la retroalimentación. (García, en Aguilera & Camacho, 2008)

Cuando la autora menciona retroalimentación, se refiere a que los colaboradores también tengan el poder de comunicar de vuelta a sus jefes; dejar a un lado la comunicación meramente descendente, y abrirse a nuevas posibilidades que pueden aportar a la organización. Además, se debe informar a los públicos internos sobre la gestión que está realizando la empresa y sobre el contexto de la misma, cuando todos están informados es más fácil realizar su trabajo.

La comunicación interna bien manejada no sólo puede ayudar a establecer una buena relación para la empresa, sino que también cumple con la función de asistir a la misma en cualquier crisis que se pueda presentar. Saber cómo comunicar una crisis sin que arruine la buena reputación de la empresa es uno de los mejores usos que le puede dar a la comunicación interna.

La comunicación interna cuenta con varias herramientas para llevar a cabo las funciones expuestas. En la actualidad, las herramientas clásicas ya no son las únicas que se utilizan, si no que las organizaciones han tenido que abrir sus puertas a la tecnología que también aporta al día a día de la comunicación interna de la empresa.

- Intranet
- Revista Interna
- Carteleras
- Buzón de ideas
- Banners institucionales
- Webs especiales
- Reuniones, desayunos, etc.

- Redes sociales (Laight, s.f.)

Dentro de este tipo de comunicación existen dos clases diferentes de comunicación, la formal y la informal. Para empezar, se entiende por comunicación formal aquella que “ha sido reconocida de forma explícita, como oficial por la organización” (Morales, 2001, pág., 327). Además, Lucas Martín agrega que la misma debe estar “perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue la líneas del organigrama, y la que nos da una visión clara de los canales de traslado de la información planeados para la organización” (Lucas Marín, 1997).

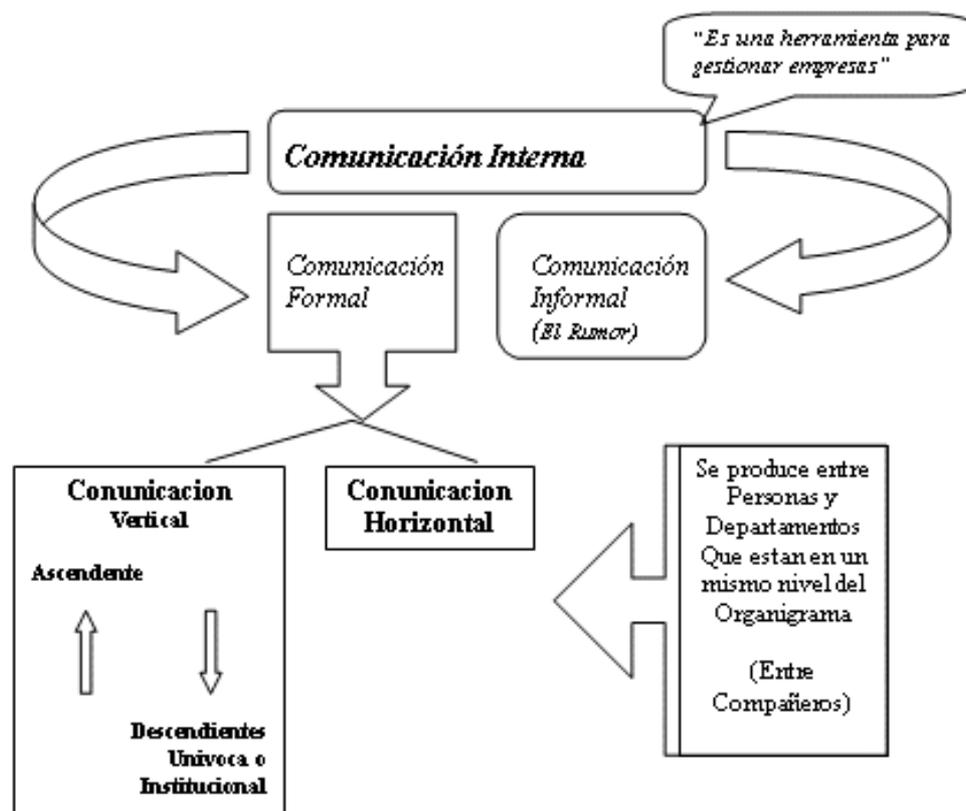


Gráfico 7:Tipos de Comunicación Interna en una organización (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f.).

Dentro de la comunicación formal se pueden encontrar tres diferentes modelos que son aplicados dentro de las organizaciones, cada uno tiene su propia estructura y metodología. Es decir, cómo se maneja la información con respecto al organigrama de la empresa. Estos pueden ser: la comunicación descendente, ascendente y finalmente la horizontal. Para un mejor entendimiento de las tres, primero, se presenta un cuadro elaborado por Francisco Fernández, donde se explica de manera implícita las similitudes y diferencia que existen entre los tres.

Una vez presentado el cuadro se dará paso a una revisión más profunda de cada uno de los modelos y de sus características. Empezaremos con la comunicación descendente o vertical. Aguilera y Camacho la definen como “el elemento direccionador por excelencia con el cual cuenta el líder para lograr la concentración de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos planteados” (Aguilera y Camacho, 2008, pág. 26). Esta comunicación fluye de los jefes o superiores a los demás colaboradores. Esta “es la que se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización” (Valdés, 2003, en Comunicación Organizacional).

Para Morales, la comunicación descendente cuenta con una misión: “transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman” (Morales, 2001). Estas órdenes e instrucciones, es decir, los mensajes deben ser claros, coherentes y veraces; de esta manera se evita el, muy temido, rumor dentro de la organización. Como se puede extraer este es el modelo más básico de comunicación dentro de una empresa. Sin embargo, el

modelo también presenta puntos débiles. Chase, Kreps y Marín presentan seis posibles problemas que pueden presentarse:

1. Saturación de los canales de comunicación descendente, que se sobrecargan de mensajes, lo que al final resulta en un exceso de órdenes que a su vez puede causar confusión entre los colaboradores.
2. Por parte de los superiores muchas veces los colaboradores reciben órdenes contradictorias, lo que nuevamente causa confusión y ansiedad.
3. Este modelo de comunicación puede ser a menudo poco claro, con órdenes e instrucciones muy vagas, causando inseguridad entre los colaboradores.
4. En cuanto al lenguaje que puedan utilizar los que dan las órdenes, muchas veces se pueden utilizar términos que el subordinado no conozca, lo que produce incertidumbre sobre las acciones a tomar.
5. Las órdenes muchas veces no cuentan con retroalimentación, lo que puede causar una distorsión acumulativa si la orden se pasa entre diferentes colaboradores.
6. Puede demostrar una falta de consideración de parte de las altas gerencias para con los trabajadores de niveles inferiores. (Chase, Kreps & Marín en Benavides et al., 2001)

Si la comunicación descendente es bien aplicada, puede traer beneficios a la empresa tales como la reducción del rumor e implantar y fortalecer la cultura organizacional.

El siguiente modelo de comunicación es el ascendente. Como su nombre lo dice, esta es la clase de comunicación que va desde los niveles inferiores hasta las altas gerencias. Goldhaber la define como “aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores,

normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias” (Goldhaber, 1984, pág. 134). Esta comunicación es importante ya que permite evaluar si la comunicación contraria, es decir, la descendente ha sido aplicada de manera correcta, puede brindar a la organización de grandes ideas de los colaboradores que son lo que conocen mejor las áreas y que pueden llegar a convertirla en más eficiente. Además, esta comunicación permite la retroalimentación que le hacer falta a la descendiente.

Kreps y Marín también muestran en esta ocasión los puntos débiles en este modelo de comunicación:

1. Riesgo de facilitar demasiado control a los colaboradores.
2. En caso de que el mensaje que llegue a la gerencia no sea del agrado del director, el mismo puede molestar.
3. Poca receptividad de los directores
4. No existen los canales suficientes. (Kreps & Marín en Benavides et al. 2001)

Esta comunicación permite a los colaboradores sentirse escuchados y que ocupan un lugar importante dentro la organización. Por consecuente, le permite comprometerse de manera fuerte con los objetivos y metas de la empresa.

Finalmente, se encuentra el modelo de comunicación horizontal. Para Morales “es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales” (Morales, 2001, pág. 233). Esta comunicación en específico tiene un mayor efecto en las

direcciones de los altos niveles que deben comunicarse constantemente para un buen manejo del sistema de la organización. Morales también acota que, para que esta comunicación pueda darse de manera efectiva, deben existir buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa; de esta manera, se puede crear confianza entre los mismos.

Para este modelo, los mismos autores que se revisaron con anterioridad muestran los problemas que se pueden presentar con esta clase de comunicación:

1. Falta de interés en mantener una comunicación activa por parte de los implicados
2. Falta de tiempo que pueden tener los directores de sus respectivas áreas para dedicarlo a la comunicación entre departamentos
5. La dirección puede no reconocer a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones. (Kreps & Marín en Benavides et al., 2001)

Estos son los modelos que son considerados dentro de la comunicación formal; es decir, la que se encuentra establecida por la empresa.

En cuanto a la comunicación informal, la misma puede definirse como aquella que no ha sido planificada, y que la organización no tiene medios establecidos para la misma. Para Morales es la que “surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones” (Morales, 2001). ¿Por qué existe la comunicación informal? Para contestar esta pregunta Kreps acota que la comunicación formal “rara vez satisface

completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener por los canales formales.” (Kreps, 1990.). Como se menciona previamente, la comunicación informal termina en el rumor que es el la principal forma de comunicación informal dentro de la organización.

Se puede definir rumor como “la transmisión de información por canales no oficiales en la empresa, es el resultado natural, propio de toda interacción humana” (Losada, 2004). El rumor no debe causar pánico en la organización, ya que es natural y se produce en todas la empresas. Además, muchos de los rumores pueden no ser dañinos y es muy probable que antes de serlo desaparezcan por si solos. Sin embargo, cuando existe un rumor que pueda significar peligro para la organización, existen dos modos para controlarlos.

- Controlar el rumor una vez que haya surgido y evitar que se sigan expandiendo
 - Controlar las causas que crearon el rumor, ya que el mismo no se crea solo sino que se debe estar desarrollando ciertas situaciones en la empresa que causaron el mismo.
- Si se puede controlar las causas se puede controlar el rumor.

Para terminar con el estudio de la comunicación interna, es importante mencionar que la misma se ha convertido en un signo de modernidad en las empresas que la aplican y le dan el lugar que se merece. Sin embargo, es importante recalcar la afirmación hecha por Muñiz (2014):

Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía. (Muñiz, 2014, pág. 296-300)

DirCom

El director de comunicación nace de la necesidad de la empresa de tener una persona encargada de toda el área de la comunicación tanto interna como externa, marketing, publicidad etc. Pues como se ha ido mencionado en lo previamente expuesto, una empresa ante todo debe mantener una coherencia en todo lo que comunica. Pero no sólo eso, sino que, como lo menciona Velilla, el DirCom tiene en sus manos un sin fin de responsabilidades.

Es evidente que la posición de un Director de Comunicación es clave en la construcción de la imagen pública. Aunque en ocasiones no se considera así, sus atribuciones superan en mucho lo que se entiende por Gabinete de prensa, pues además de responsabilizarse de la relación con los medios, de la elaboración del manual de gestión comunicativa y del asesoramiento de la imagen institucional, el DirCom debe realizar actuaciones como la comunicación interna y externa, la comunicación institucional, la gestión de marca o imagen corporativa, la

comunicación en periodo de crisis, el impulso de la cultura corporativa, relación pública e institucional, organización de actos y eventos, protocolo. (Velilla, 2008)

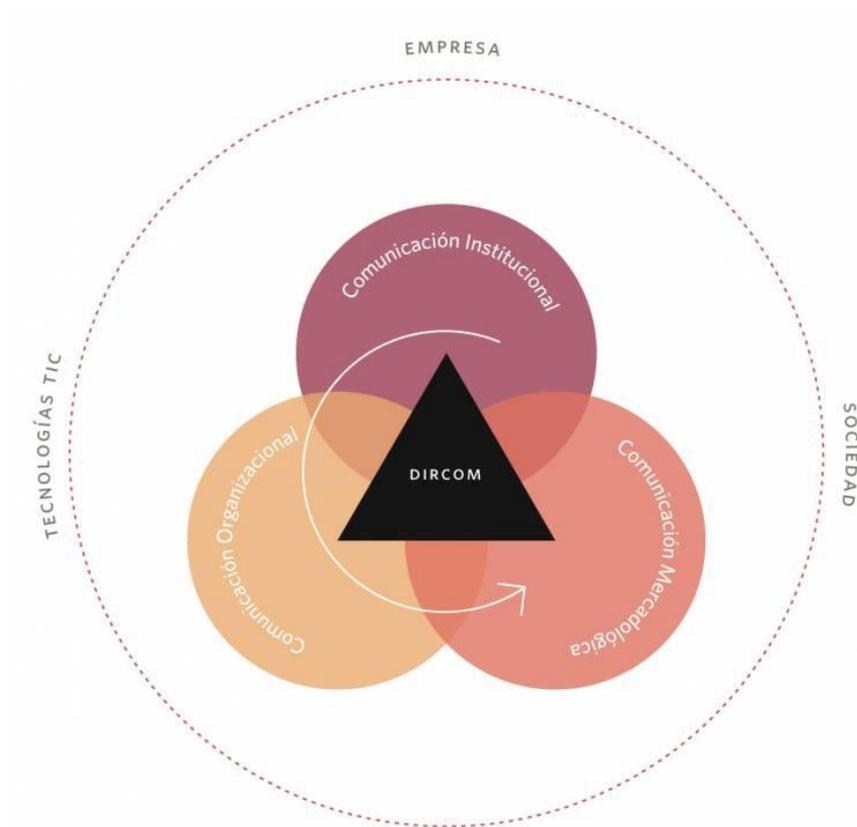


Gráfico 8.: DirCom. Fuente (Filartiga, 2015)

Europa es el primer continente donde se empieza a hablar del DirCom como concepto, con la competitividad que existía dentro del Mercado. Las organizaciones vieron la necesidad de contratar a un estratega con conocimientos en todas las áreas de la comunicación para que pueda llevar a la empresa un paso más allá que su competencia. Ahora bien, es importante recalcar que no todas las personas o ni siquiera todos los profesionales de la comunicación pueden o deben acceder a la posición de director de comunicación. Se exigen varias características y conocimientos para poder tomar el cargo. El *European Communication*

Monitor que ha estudiado profundamente al DirCom presenta algunas de las características que debe tener cualquier persona que aspire al cargo.

- Habilidad para desarrollar y mantener buenas relaciones con los *stakeholders*
- Capacidad para movilizar personas
- Estar involucrado personalmente en la toma de decisiones
- Conocimiento de las reglas de la comunicación
- Procesos de planificación y evaluación de la comunicación
- Capacidad para usar herramientas de generación de los contenidos
- Posición jerárquica del responsable de comunicación
- Independencia en la toma de decisiones

Además de las características ya mencionadas, uno de los autores y profesionales que no solo ha estudiado sobre el tema, sino que a su vez ha podido asumir las propias responsabilidades de un DirCom, menciona muchas más. Para este trabajo de investigación se mencionarán tres muy importantes.

Estratega: Como se mencionó previamente, la comunicación en especial la de una organización no es casual, si no que para que funciones es estratégica. Por lo tanto, el DirCom es estratega, lo que significa que tiene las habilidades y la inteligencia para comunicar de manera exitosa. Además a esto Velillas agrega que:

En este marco conceptual del DirCom, la primera palabra que lo define es, pues, la de estratega, no la de “comunicador”. El DirCom no tiene como objetivo

comunicar ni se le contrata para eso. Él solo actúa como comunicador cuando habla en representación de la empresa o de la institución (con las instituciones, los líderes de opinión, los medios de comunicación) en tanto que es el portavoz corporativo por delegación. (Velilla, 2008)

Generalista: “El término generalista, junto con su sentido holístico posee el significado de una oposición fructífera. Designa el carácter “dialógico” de todo lo que es contrario y al mismo tiempo, complementario: el DirCom es un generalista en un contexto de super especialistas” (Velilla, 2008).

Polivalente: El director de comunicación tiene un sin fin de responsabilidades; como se mencionó, trabaja con todas las áreas en la que comunicación se involucre. Debe dedicar su tiempo a la planificación y creación de estrategias. Una vez terminadas, o aún sin terminarlas, debe dedicarle tiempo a cada una de las áreas. Siempre está listo para cualquier eventualidad y también participa muchas veces como vocero de la organización.

Auditorías de comunicación interna

Siempre se ha escuchado que muchas áreas de las organizaciones se someten a auditorías, en especial a contables. El objetivo de una auditoría es el de encontrar las posibles fallas dentro del sistema para poder generar un diagnóstico y si es necesario resolver aquellas fallas. Durante las últimas páginas, se ha ido hablando de la importancia de un buen manejo de la comunicación dentro de la organización. Por lo tanto, si se realizan estas investigaciones en las áreas administrativas, ¿por qué no hacerlo dentro del área de comunicación?

Para definir una auditoría de comunicación interna, Losada menciona que:

Este método de diagnóstico tiene como objetivos la indagación y reconocimiento de los procesos integrados de comunicación que ocurren en la organización al momento de actuar sobre ella, lo que desde un ángulo general ocurre desde la perspectiva de reconocimiento, análisis de gestión y procesos de planeación (Losada, 2004).

La comunicación aquí deja de ser, como muchos lo ven, algo que se da de manera “fácil”. Y, los profesionales de la comunicación pasan a ser estrategas, y a crear planes basados en una investigación previa.

Boskovsky, (2009) también presenta su percepción sobre lo que significa la auditoría interna.

Un diagnóstico exhaustivo y sistemático de la imagen de la empresa en todos sus aspectos: objetivos de imagen de la alta dirección, proyecto de empresa, identidad corporativa, reputación corporativa, imagen de marca y de productos, cultura corporativa, características y efectos de la comunicación en todas las áreas de actuación, posicionamiento y rasgos diferenciales respecto a los competidores (Boskovsky, 2005, pág. 39).

Como se puede entender, la auditoría de comunicación interna, evalúa y estudia diferentes puntos relacionados con la comunicación dentro de la organización. Sin embargo, es importante especificar aquellos objetivos que se buscan mediante la auditoría.

ACI							
EVALUACION DEL RIGOR PRESUPUESTARIO	REDUCCION DE COSTES	EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS Y LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL	LOS POSIBLES FRENOS O PROBLEMAS DE COMUNICACION EN EL SENO DE LA EMPRESA	LA PERCEPCION QUE TIENE DE LA EMPRESA EL PUBLICO INTERNO Y LOS ESTADOS DE OPINION SOBRE TEMAS FUNDAMENTALES	DETECTAR LAS NECESIDADES DE INFORMACION	EVALUAR LA CALIDAD DE CONTENIDOS Y A EFICACION DE LOS CANALES DE COMUNICACION	IDENTIFICAR LAS AUDIENCIAS Y SU DIVERSIDAD

Gráfico 9:Elaboración propia, fuente (Mestanza, 1999)

Aunque, como se puede entender, una auditoría de comunicación interna trae múltiples beneficios para la organización, los auditores muchas veces se encontraran con ciertos problemas durante el proceso de aplicarla. Por ejemplo, uno de las más comunes, el tema económico. Al igual que otras auditoras en las diferentes áreas de la empresa, una auditoría nunca es un proceso barato. “Muchas veces el consultor de comunicaciones debe enfrentarse a un cliente que no está dispuesto a invertir en una investigación, ya que la considera innecesaria o porque «todo está bien» o porque no es algo que esté dispuesto a pagar; esto parece curioso, ya que desde otras áreas de la compañía, las auditorías son una herramienta reconocida como útil y confiable” (Losada, 2004).

Igualmente, la auditoría misma debe comunicarse de manera adecuada a los públicos internos que serán sometidos a ella. La participación activa y sincera de los participantes es esencial, si no la auditoría no dará los resultados esperados. “Efectuar un proceso de auditoría de comunicación implica que los diversos actores que intervienen en el sistema organizacional participen en el proceso documentando las evidencias, e informando a los auditores sobre sus procesos para asegurar un dictamen lo más apegado a la realidad de cada institución” (Gómez, 2012, pág.7).

¿Qué viene después de que la investigación ha sido analizada? Una vez identificados los problemas, el profesional de la comunicación o el auditor debe estudiarlos esta vez de manera estratégica y crear un plan de acción para poder cambiar y si es posible eliminarlos totalmente. Las respuestas a estos problemas no pueden ser casuales, deben tener un trasfondo estratégico; todas las acciones posteriores deben tener un por qué, saber a dónde se quiere llegar, qué se hará al respecto y cuándo podrán ser evaluados estos cambios. Si una gerencia ha decidido invertir en la auditoría de comunicación interna, se esperarán resultados específicos que puedan ser evaluados. Finalmente, una empresa no puede sobrevivir sólo con una auditoría toda su vida empresarial, ni tampoco se necesita realizar una todos los años. Es oportuno realizar una auditoría de imagen cuando se crea necesario.

Comunicación Externa

Dentro de la comunicación organizacional, existe también la comunicación externa. Como se mencionó, una empresa se relaciona con varios públicos. Esta comunicación es la

que trata y se comunica con los *stakeholders* externos. Para comenzar, Muñiz en su libro, la comunicación dentro del marketing, la define como:

La comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales. Por ello, liderar bien exige comunicar bien. (Muñiz, 2014, cap. 9)

Cada *stakeholder* es diferente y se deben manejar diferentes mensajes que sean de interés para cada uno de ellos. Muchas organizaciones deben informar de sus funciones a la ciudadanía, al gobierno, etc. Para acotar a esta definición, Andrade dice que la comunicación externa es el “conjunto de mensajes emitidos por las organizaciones hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener mejorar sus relaciones con ellos o proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como Publicidad” (Andrade, 2005, pág. 17). La comunicación externa puede manejar muchas áreas de la organización hacia fuera de la misma, entre ellas están las relaciones publicas, *lobbying*, comunicación en crisis y responsabilidad social.



Gráfico 10:Elaboración propia. Campos de la comunicación externa.

Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son una de las más importantes armas que tiene la comunicación externa para comunicarse con sus *stakeholders*. Para empezar, Ríos la define como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para, la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública” (Ríos, 2004, pág. 13). Como se puede leer en la definición, las relaciones publicas no son sola un acción, sino que son un conjunto de las mismas. Para Martini estas acciones pueden conceptualizarse en:

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

Uno de los fines de las relaciones públicas es que, mediante sus acciones de comunicación con los *stakeholders*, estos creen lazos con la organización y tengan fidelidad hacia la misma. Según Guamán, las RRPP cumplen tres funciones:

- Información pública.- Es la función que analiza el desarrollo de todas las actividades de una entidad para seleccionar aquellas que puedan tener interés para los públicos.
- Publicaciones.- Se recogen los materiales escritos y gráficos que se van a transformar en publicaciones con el fin de promoverlos.
- Divulgaciones.- Se desarrollan en base a programas de contenido cultural bajo las cuales se exponen, ante grupos seleccionados, las realizaciones, las necesidades, en un momento dado en la empresa. (Guamán, 2010, pág. 26)

Es importante no confundir las relaciones públicas con la publicidad, ya que lo que la primera busca es crear eventos, acciones etc. que sean noticia, más no paga por espacios en los periódicos u otros medios. A diferencia de la publicidad que es donde la organización paga

por exactamente lo que quiere que se diga de ella, y compra espacios públicos para promocionar su producto o su empresa.

Comunicación en crisis

Todas las organizaciones tienen que enfrentar una crisis en cualquier momento y algunas incluso más de una vez. La capacidad de manejar una crisis comunicativamente puede marcar la diferencia entre un fracaso y un éxito. Un ejemplo de esto son, usualmente, las aerolíneas, cuando un avión desaparece o tiene un accidente, es importante saber actuar con precisión para comunicarse, tanto con la opinión pública como con las familias de los pasajeros. Muñiz (2014) menciona sobre la comunicación en crisis que:

La comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. La imagen, lo que percibe el mercado, es una suma de acciones que es preciso conocer para poder gestionar adecuadamente cualquier situación conflictiva. Una decisión errónea o un titular periodístico pueden terminar con el trabajo de muchos años y con el crédito que nos hemos ganado a pulso día a día.

(Muñiz, 2014)

Pese a que, como el autor afirma, una decisión mal tomada en cuanto al manejo de crisis, puede perjudicar la imagen de la organización. Muchas empresas aun no cuentan con planes para las posibles crisis que puedan presentarse. Durante época de crisis, las organizaciones deben ser asesoradas por profesionales que puedan ayudarlos a tomar las

mejores decisiones. Muñiz también en su obra da algunos consejos para que las empresas puedan comunicar de manera correcta durante una crisis.



Gráfico 11:Elaboración propia, Fuente (Muñiz, 2014)

Lobbying

El lobbying ha sido visto por muchos años con malos ojos ya que existen varios profesionales que no lo aplican con la ética necesaria. Xifra define al mismo como “un proceso de comunicación persuasiva que se concreta en la relación de los poder públicos mediante programas de comunicación” (Xifra, 2001, pág.155). Lo que busca el lobbying es que a través de acciones de comunicación y relaciones públicas poder influir en las políticas públicas, creando de esta forma verdaderos cambios en la sociedad. Este proceso, al igual que los expuestos previamente, no puede ser productor de una improvisación sino que debe ser planeado de manera estratégica. Xifra también acota al concepto que “ejercer el lobbying es relacionarse y negociar con un público concreto de las organizaciones: el poder político, tanto el legislativo como el ejecutivo” (Xifra, 2001, pág.157).

El lobbying es practicado ahora por organizaciones privadas e, incluso, estados, provincias y ciudades. Para esto muchas empresas cuentan con su propio personal, y las que no buscan un lobbista. Así es como se conoce a los que han convertido al lobbying en su profesión. Este trabajo ahora está regulado por la Unión Europea y también en los países anglosajones, ya que en estos países es muy normal hacer uso del mismo. Para un mejor entendimiento del lobby, el mismo busca influir en la toma de decisiones por los poder públicos ya sea una ley, norma, resolución etc., esto basado en la búsqueda de beneficios para la organización que representan, mientras el interés público no se vean afectado.

Xifra nos presenta 9 pasos para la creación y aplicación de una campaña de lobbying:

1. Identificación de los temas que pueden ser considerados como oportunidades o amenazas
2. Identificar a los protagonistas de los procesos políticos
3. Identificar como estas posicionados ya sean los adversarios o los aliados
4. Definir objetivos
5. Desarrollo de planes de acción
6. Establecimiento de alianzas
7. Sistemas de control que revisen y corrijan si es necesario el plan de acción
8. Ejecución del plan de acción
9. Medición de resultados (Xifra, 2001, pág.157)

El autor también menciona que el seguimiento y la evaluación de resultados son muy importante; y que, gracias a la tecnología en la actualidad, es más fácil poder realizarlo.

Existen también dos clases de lobbying, el directo y el indirecto. El directo se refiere según Gosselin, (2003) a aquel que “sin la participación de terceros con motivo de contacto personal con un decisor” (Gosselin, 2003). Se dice que son encuentros personales. En cuanto al indirecto es aquel que según Xifra (2001) utiliza a los votantes; es decir, los ciudadanos para que su interés sea presentado y validado por los poderes públicos. Se moviliza a los ciudadanos y se concretan acciones para los mismos influyan sobre los poderes públicos.

Responsabilidad Social

En un inicio las empresas no se preocupaban por nada más que crear ingresos, ni siquiera los colaboradores eran vistos con la importancia que tienen ahora. A medida que las prácticas organizacionales evolucionan con la empresa, se llega a un punto donde la empresa no solo se preocupa por sus colaboradores sino que también toma o debería tomar en cuenta el impacto social o ambiental que puede ocasionar. Este tema tiene aún mayor importancia en la actualidad, con las generaciones que se preocupan por el medio ambiente y por los problemas sociales y que no tienen miedo de luchar por sus derechos frente a cualquier organización. En un principio se hablaba de reputación, y la responsabilidad social puede ayudar o destruir la misma.

Para definir Responsabilidad social, cada país u organismo internacional tiene sus propias creencias, ya que este tema es tan importante que no es solo una sugerencia sino que es una exigencia en muchos lugares del mundo. Para empezar la *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), la define como, “La responsabilidad social corporativa es

el compromiso continuo que deben adoptar las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.

La responsabilidad social trae beneficios para la mejor relación con todos los stakeholders de la organización internos como externos. Según DESUR, estos son los beneficios que puede alcanzar una empresa mediante la RSE:

INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> -MEJORA LA CONFIANZA DE POSIBLES INVERSORES -ATRAER Y RETENER A PERSONAS CON TALENTO -POSICIONAR Y DIFERENCIAR LA MARCA -CAPTAR NUEVOS CLIENTES -FIDELIZAR CLIENTES -MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA -MEJORAR LA RELACION CON EL ENTORNO 	<ul style="list-style-type: none"> -MOTIVAR A LOS EMPLEADOS -MEJORAR EL CLIMA LABORAL -MEJORAR LA COMUNIDAD INTERNA -OBTENER FIDELIDAD Y COMPROMISO DEL PERSONAL -CREAR UNA CULTURA EN LA ORGANIZACION, A TRAVES DEL FOMENTO DE UNOS VALORES COMPARTIDOS EN LA EMPRESA

Tabla 2:Elaboración propia, Fuente Desur (s.f.)

Para conseguir los beneficios que se presentaron en la tabla, es necesario comunicar a los *stakeholders* las prácticas de responsabilidad social que la empresa ha decidido adoptar. Hoy en día, existen diferentes herramientas para que la organización pueda comunicar a los públicos y a la sociedad en general. Primero están los medios tradicionales; es decir, por medio de la gestión de relaciones públicas. Además, la DESUR menciona la elaboración de

“Memorias de Sostenibilidad y de Códigos éticos”. Esto no solo comunica las acciones, si no que pueden ser comprobadas y crea un efecto de transparencia para la organización.

Para finalizar el tema de comunicación externa, es necesario mencionar que su importancia es tan grande como la de la comunicación interna. Se recomienda siempre recordar que lo que no se comunica es como si no se hubiese realizado; y, por último, que las relaciones con los públicos externos son aquellas que de la mano con los internos llevarán a una empresa al éxito y a superar cualquier crisis que pueda presentarse.

CONCLUSIONES

En todo proceso comunicacional, la coherencia es el pilar para la correcta interacción y recepción del mensaje. En cuanto a coherencia, nos referimos a que las palabras vayan de la mano con las acciones realizadas por la empresa. Como, por ejemplo, una empresa X propaga que es la mejor del mundo, pero en realidad sus acciones no demuestran dicha afirmación. El público puede percibir esta acción como algo negativo que perjudique la imagen y reputación de la misma. Ahora, muchos autores defienden que los empleados (público interno) son la cara externa de la organización. Por lo que, primero se debería trabajar desde adentro. Es por esto que la comunicación interna juega un rol muy importante dentro de las organizaciones y empresas.

Actualmente, las organizaciones son consideradas como individuos, con sus propias características e identidad. A la par, la imagen e identidad de la empresa es igual de importante a la de una persona. La imagen es el grupo de características que queremos reflejar de nosotros con el resto. Y la identidad es el conjunto de rasgos que nos diferencian de los demás. Es decir, lo que nos hace únicos. La definición de una imagen que queremos proyectar es muy importante para forjar una identidad y percepción en nuestro público objetivo. Es muy importante que toda actividad realizada dentro y fuera de la empresa tenga como eje a la imagen e identidad. Todo, absolutamente, todo puede reflejar y comunicar la cultura empresarial. Se debe ser muy cuidadoso al manejar este aspecto de la organización. Ya que un paso mal dado o una decisión incoherente puede significar la destrucción de la imagen que, con tanto esfuerzo, se ha forzado en el tiempo.

Como se mencionó en el marco teórico, la comunicación no puede ser la misma para todos los públicos de interés. Por ejemplo, no es lo mismo hablar con mis proveedores que

con mis empleados; o hablar con mis futuros clientes que con los clientes actuales. Y, por este motivo, se recomienda que las organizaciones tengan bien definido y segmentado su mapa de públicos, para así poder designar el mensaje y canal más apropiado o conveniente. Un mapa de públicos claro puede servir de gran ayuda, ahorrar recursos y tiempo dentro del plan estratégico de comunicación.

El papel del DirCom dentro de este proceso es sumamente importante, como se ha contemplado en el marco teórico. No cualquier persona puede llegar a encargarse de manejar la comunicación de una organización. Por tanto, se recomienda que la persona designada para cumplir el papel de DirCom tenga la capacidad de: primero, desarrollar y mantener buenas relaciones con los *stakeholders* o público; segundo, movilizar gente para que en conjunto trabajen por un objetivo en común; tercero, estar implicado personalmente en la toma de decisiones que perjudique o influyan a la organización; cuarto, estar al tanto las reglas de la comunicación; quinto, planificar y evaluar estrategias de comunicación; entre otras. Como se puede apreciar, las aptitudes y capacidades de un DirCom son varias. Esto no quiere decir que la persona debe ser el mejor en todos los aspectos, eso sería muy utópico de pensar. Simplemente, se recomienda que tenga dichas características.

SOBRE ADIEZ

Historia y Servicios

Adiez nace el 30 de Mayo del 2013 por Paola Recalde y Diego Medina como una organización de servicios integrales de construcción orientada a la solución de todos los requerimientos de sus clientes. Su objetivo principal es brindar alto nivel al momento de atender proyectos de vivienda, comerciales, hoteleras, hospitalarios, educativos y de gobierno.

Además, la empresa se encarga de ofrecer la mejor línea de acabados para la construcción con la instalación profesional necesaria para garantizar la máxima calidad de sus productos, ya sea por sus porcelanatos, papel tapiz, griferías, pisos de madera, entre otras. Además de sus importantes proveedores como Hunter Douglas, Cocinas internacionales y FV para asegurar que la inversión de cada uno de sus clientes sea retribuida.

Misión

“Asesorar a nuestros clientes en la toma de las decisiones más adecuadas y oportunas para los acabados de construcción de sus proyectos inmobiliarios y proveerles de los mismos en las mejores condiciones de diseño, calidad y precio, cumpliendo eficientemente con las condiciones contractuales y contando con los recursos humanos, materiales y logísticos con la más alta tecnología disponible para lograr las mejores condiciones de habitabilidad y confort de cada proyecto desarrollado.”

Visión

“Lograr el más alto nivel de calidad en nuestros servicios para convertirnos en una empresa internacional líder en el mercado de los acabados de construcción en los países de América Latina y el Caribe para el año 2022 a través de la implementación y ejecución de un sistema de gestión basado en estándares internacionales y un programa de mejoramiento continuo que generen el permanente, sostenido y creciente nivel de satisfacción de nuestros clientes”.

Manifiesto corporativo

- Considerando que la satisfacción de nuestros clientes es el principal objetivo de nuestra labor, escuchamos sus historias y nos enfocamos en sus necesidades y requerimientos.
- Tomamos nota de tus ideas y sugerencias y las incorporamos a nuestra política de trabajo desde una perspectiva enfocada a tu satisfacción.
- El cambio que tu imaginas, nosotros lo hacemos realidad.
- Juntos, haremos de tu empresa una marca diferente, confiable, que rompa barreras y cambie el mundo entero.
- Intentamos incorporar nuevas alternativas a tus preferencias con el fin de mantener y preservar las sensaciones de tu espacio en el tiempo.

Comportamientos

En cuanto a comportamientos, por la observación e investigación cualitativa se puede concluir que existen los siguientes:

-Cumpleaños: Celebran el cumpleaños con un pastel al final de la jornada. En cuanto a los cumpleaños de gerencia, se realiza una comida especial, donde se invita a todos los colaboradores.

-Permisos: Se envía un email a la gerencia para pedir permiso de cualquier índole.

-Días festivos: Se celebran festividades como la navidad.

-Horario de trabajo: El cliente siempre es lo más importante, por lo que el horario de trabajo se extiende casi todos los días.

Identidad Visual

Logotipo



Gráfico 12: Logo ADIEZ

Organigrama

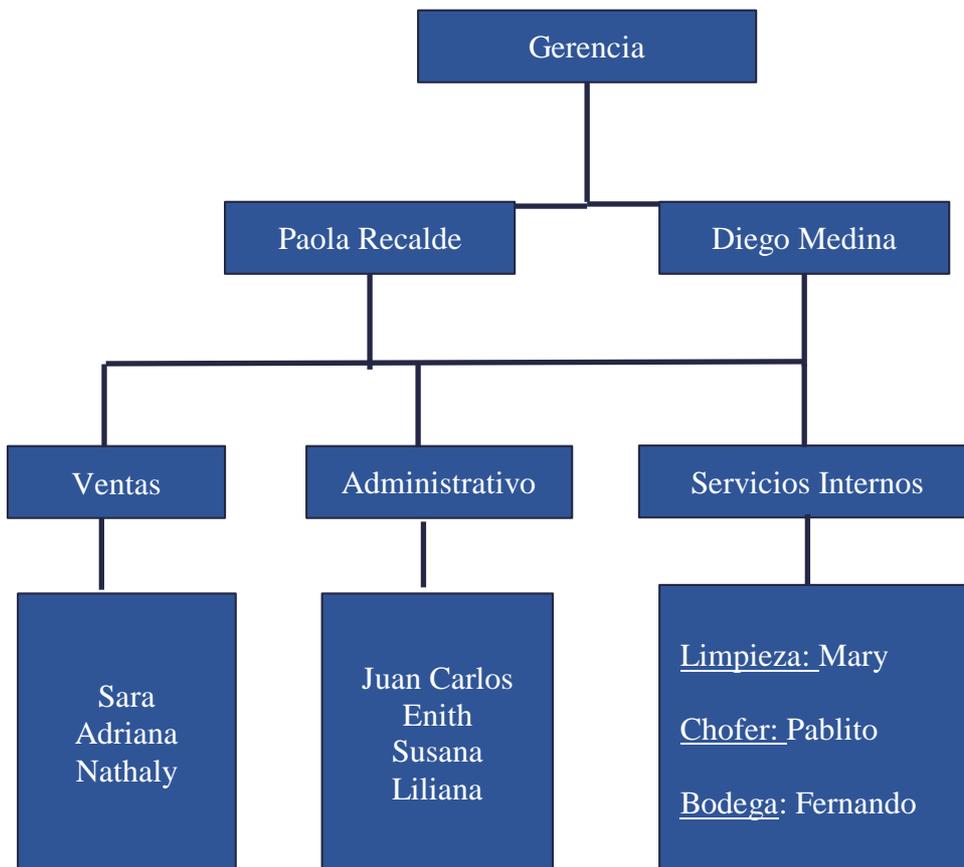


Gráfico 13: Organigrama

Mapa de públicos

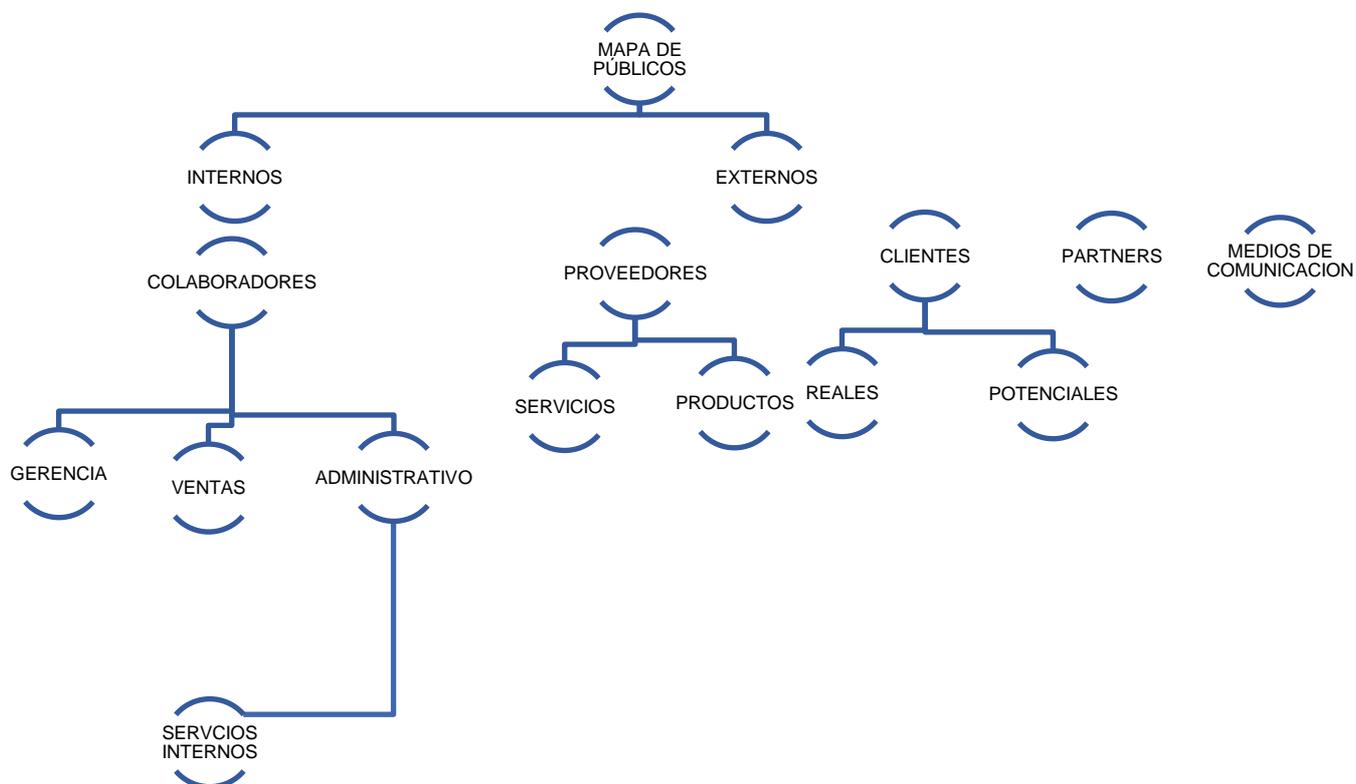


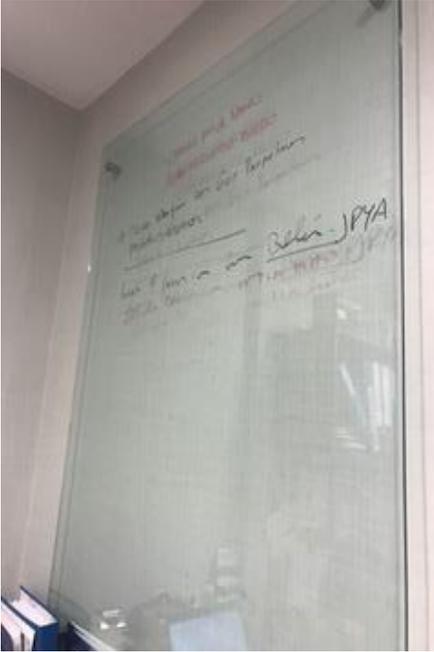
Gráfico 14: Mapa de públicos.

ANTECEDENTES COMUNICACIONALES

La empresa no cuenta con un departamento de comunicación, ni tampoco han manejado una comunicación interna o externa. No se ha realizado ninguna campaña de comunicación dentro de la organización.

Herramientas comunicacionales

CARTELERAS



-OBJETIVO: Tiene como objetivo comunicar de forma directa y rápida con todo el personas en especial con ventas y administración.

-DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: En cuanto a la comunicación de este instrumento es directo pero informal. Se utiliza para escribir pendientes de los colaboradores y para escribir cifras y presupuestos.

-DESCRIPCIÓN TÉCNICA INTERNA: Es de cristal, mide 1,20 de largo y 90 cm de ancho. Se encuentra en la oficina general

REUNIONES/ DESAYUNOS



OBJETIVO: Compartir información importante de cada departamentos, revisión y seguimiento de proyectos y tareas asignadas, revisión de cronograma, aclaración de inquietudes por parte de los colaboradores.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Es una herramienta formal, directa y normada. Funciona pues permite a los colaboradores, despejar dudas, genera dialogo y se discuten asuntos de gran importancia para la empresa.

-DESCRIPCIÓN TÉCNICA INTERNA: Las reuniones se dan dos veces por semana.

GRUPOS DE WHATSAPP

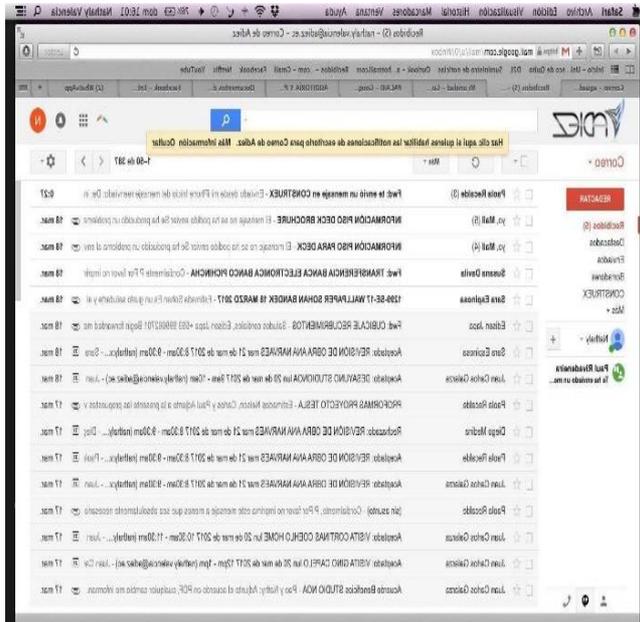


OBJETIVO: Esta es la herramienta más usada por el personal de ADIEZ ya que tiene como objetivo la comunicación instantánea entre cada uno de los empleados de la empresa y sus departamentos.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta comunicacional es informal e indirecta. Por medio de los mensajes se comunican temas de índole empresarial, tanto como personal. Todos los elementos transmitidos por este medio son textuales.

-DESCRIPCIÓN TÉCNICA INTERNA: Esta herramienta de mensajería instantánea ágil y efectiva por su rapidez de entrega. Se pueden crear varios grupos y agregar una gran cantidad de destinatarios para obtener una comunicación con todos. Otro beneficio es que permite enviar imágenes, videos, notas de voz y actualmente también documentos.

EMAIL



OBJETIVO: El mail busca crear un medio de comunicación para tratar temas informativos exclusivos de los productos y asuntos laborales.

-DESCRIPCIÓN

COMUNICACIONAL: En cuanto a la comunicación de este instrumento es directo y formal. Los mensajes son transmitidos solo textualmente. Como ya se mencionó antes, el correo

electrónico es usado para tratar asuntos empresariales exclusivamente.

-DESCRIPCIÓN TÉCNICA INTERNA: Esta herramienta es rápida y efectiva al momento de comunicarse. Se puede dirigir a varias personas o a un solo individuo dependiendo la necesidad del caso. Permite el envío de texto y adjuntar cualquier tipo de archivo (imágenes, audios, videos, documentos, etc).

Objetivos de la Auditoría

Objetivo General

Crear un diagnóstico sobre el sistema de comunicación dentro de la empresa Adiez, que le permita a la organización tomar decisiones y buscar soluciones ante los posibles problemas que se puedan presentarse a lo largo de la trayectoria del desempeño de trabajo de la organización Adiez.

Objetivos Específicos

- Medir la cultura corporativa que maneja cada uno de los colaboradores de la empresa Adiez. Con el fin de saber su conocimiento sobre el entorno y su identificación con la misma.
- Investigar y comprender los públicos y canales de comunicación dentro de la organización para de esa manera analizar los métodos y tácticas a utilizar a lo largo de la auditoría. Dentro de esta información deberá constar la manera en la que se reciben los mensajes del instituto.
- Conocer las satisfacciones o descontentos que tiene cada uno de los colaboradores de Adiez.
- Desarrollar un plan de acción estratégico para que el funcionamiento laboral de la empresa sea siempre fluido y exitoso.

Métodos y Tácticas

Cuantitativo: Se realizooo encuestas a todo el personal de cada uno de los departamentos de Adiez, con el fin de obtener información a nivel identidad y comunicacional de la empresa

Cualitativa: Se realizó cinco entrevistas, dos a los miembros del departamento de gerencia, una entrevista a una persona de administración, otra a alguien de servicios internos y finalmente una a una persona encargada de ventas.

ENCUESTA ADIEZ

A nivel de Identidad:

1. De la siguiente lista de valores, ¿Cuáles son los cuatro que mejor identifican a la organización?

- a) Ética
- b) Responsabilidad
- c) Excelencia
- d) Justicia
- e) Compromiso
- f) Confianza
- g) Libertad
- h) Transparencia

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de la empresa Adiez.

- a) Ser asesores y ejes de confianza con los clientes brindando servicios personalizados y afianzados con cada uno de ellos por medio de la solidez y presencia.
- b) Nace de la diferencia competitiva que encontramos en el mercado al ser muy exigentes en el servicio personalizado que cada cliente desea obtener de un proveedor. Generando el factor más importante de los negocios "confianza, misma que nos permite crecer junto al cliente y volvemos a su asesor, colaborador y afianzarnos en el tiempo con cada uno de ellos, dentro del mercado, de manera individual, con la misma solidez y presencia en el tiempo.
- c) Ser el factor diferenciador en el mercado, generando confianza y crecimiento con los clientes.

3. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de la empresa Adiez.

- a) Investigación constante del mercado global y local, con ellos obtener de manera vanguardista al sector de la construcción, decoración y diseño. Lograr ser el principal referente para las empresas y profesionales involucrados en el medio, siendo parte activa del desarrollo de este mercado, alcanzando la fidelización en nuestros clientes, al ser "la solución para la toma de su decisión".
- b) Ser líder del mercado para el 2020 siendo una guía para los clientes y un referente en el diseño, decoración y construcción.
- c) Crecer como organización para lograr ser factores de cambio en nuestros clientes incentivando en su toma de decisiones con relación a la construcción, diseño y decoración.

4. Entre las siguientes opciones señale el símbolo correcto de Adiez

a)



b)



c)



A nivel de Comunicación/ Herramientas

5. Señale tres herramientas de comunicación con las cuales Usted se informa:

- a) Mail
- b) Rumores
- c) Whatsapp
- d) Llamada
- e) Skype
- f) Carteleras
- g) Reuniones

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

- a) Mail 1 2 3 4 5
- b) Rumores 1 2 3 4 5
- c) Whatapp 1 2 3 4 5
- d) Llamada 1 2 3 4 5
- e) Skype 1 2 3 4 5
- f) Carteleras 1 2 3 4 5
- g) Reuniones 1 2 3 4 5

7. Qué tipo de información le gustaría recibir sobre la organización Adiez, para que se incluya las herramientas de comunicación? Señale 3.

- | | |
|---|---------|
| a) Información sobre la empresa | Si - No |
| b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias) | Si - No |
| c) Responsabilidad Social | Si - No |
| d) Proyectos Nuevos | Si - No |
| e) Talleres, Seminarios, etc | Si - No |
| f) Instrumentos de cambio | Si - No |
| g) Aprovechamiento de empleados | Si - No |

8. Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente de la empresa. Señale 2.

- a) Temas referentes al trabajo
- b) Cadenas
- c) De la gerencia de Adiez
- d) De la administración de Adiez
- e) Compañeros de Trabajo

A nivel de Comunicación/Canales

9. Por favor, seleccione su grado de acuerdo/ desacuerdo con tres de las siguientes afirmaciones sobre **su jefe o superior inmediato**: (poner nombre de su superior):
Oficina central _____

- a) Me ayuda cuando lo necesita
- b) Conoce bien mi trabajo
- c) Me evalúa de forma justa
- d) Se preocupa en escucharme
- e) Me exige de forma razonable

10. Por favor, seleccione su grado acuerdo/ desacuerdo con tres de las siguientes afirmaciones **sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato** (poner el nombre de su superior): _____

- a) Sabe escuchar
- b) Da buen ejemplo
- c) Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos
- d) Comunica a todos su área de éxito en el cumplimiento de objetivos
- e) Motiva a su equipo para conseguir mejorar los objetivos
- f) Demuestra dotes de liderazgo

11. Enumere por orden de importancia los aspectos que a usted le gustaría que mejore Adiez. (siendo, 1 de menos importancia y 5 el de mayor importancia)

- a) Organización
- b) Efectividad
- c) Severidad
- d) Honestidad
- e) Relaciones Humanas

12. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia dentro de la empresa?

- Si
- No

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

- a) Superior Inmediato
- b) Gerencia
- d) Administración
- e) Ventas

14. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la sugerencia?

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

15. Según su opinión ¿de qué manera se transmite la información dentro de la empresa Adiez? Escoja **una** opciones:

- a) Del jefe al empleado
- b) Del empleado al Jefe
- c) Entre Unidades

Universo y Muestra

A continuación se utilizará una tabla con el fin de demostrar cada uno de los colaboradores de Adiez y sus respectivas áreas de trabajo. Como se puede apreciar en el organigrama, la empresa Adiez cuenta con cuatro departamentos, entre estos la gerencia, el departamento administrativo, de ventas y servicios internos. Como se ve representado en la tabla, dentro del departamento de gerencia se encuentran las dos personas dueñas de la empresa, seguido por el departamento de ventas que cuenta con 4 personas y el asesoramiento de las dos personas de gerencia.

El departamento administrativo cuenta con la ayuda de 4 empleos. Con respecto al departamento de servicios internos cuenta con 1 persona de limpieza, 1 chofer y un

bodeguero. En total 11 colaboradores ya que dos se encuentran con permiso de ausencia. Por lo tanto se trabajó la auditoria con el universo completo.

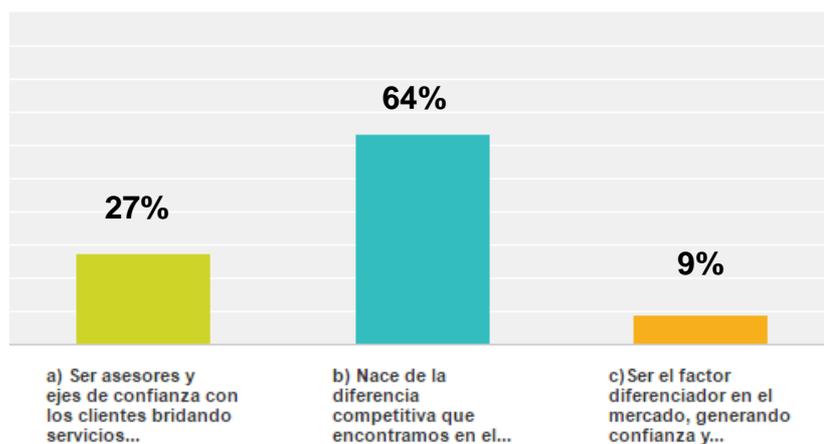
Departamento	# de Colaboradores (por departamento)
Gerencia	2 Jefes
Ventas	4 Encargados + (personal gerencia)
Administración	4 Encargados
Servicios Internos	3 Encargados

Tabla 3:Muestra.

Tabulación y Presentación de Resultados

Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de la empresa Adiez.

Answered: 11 Skipped: 0

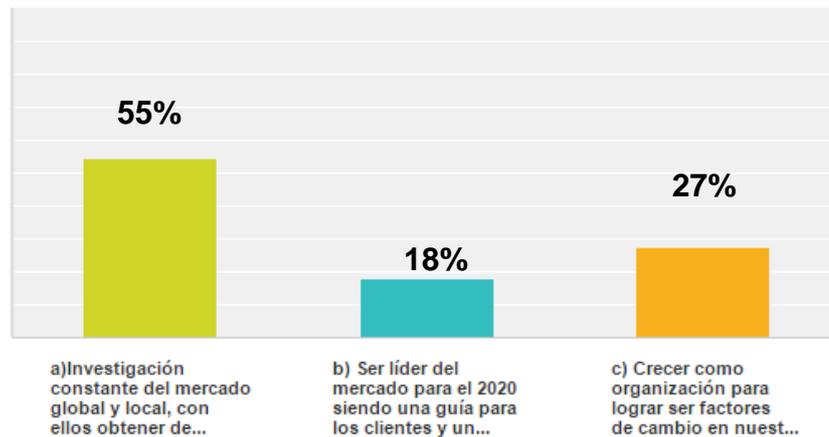


a)	Un 27 % del personal tomo la opcion a
b)	Frente a un 64% que tomo la opcion b
c)	y un 9% la opcion c

Gráfico 15:Resultados

Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de la empresa Adiez.

Answered: 11 Skipped: 0

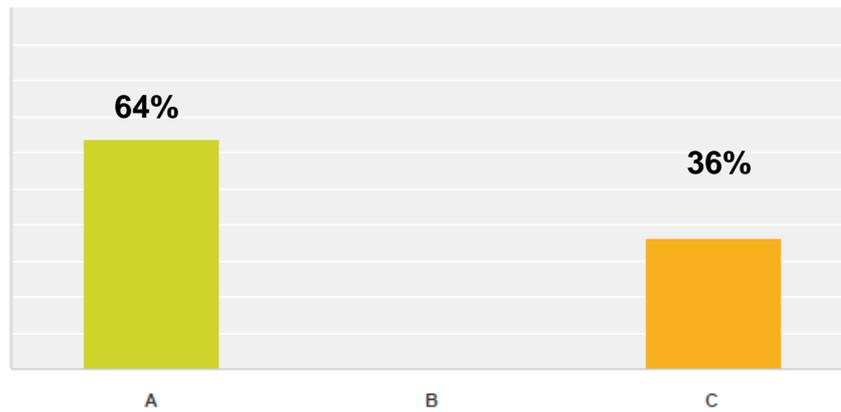


a)	Un 55 % del personal tomo la opcion a
b)	Frente a un 18% que tomo la opcion b
c)	Un 27% la opcion c

Gráfico 16:Resultados

Entre las siguientes opciones señale el símbolo correcto de Adiez

Answered: 11 Skipped: 0

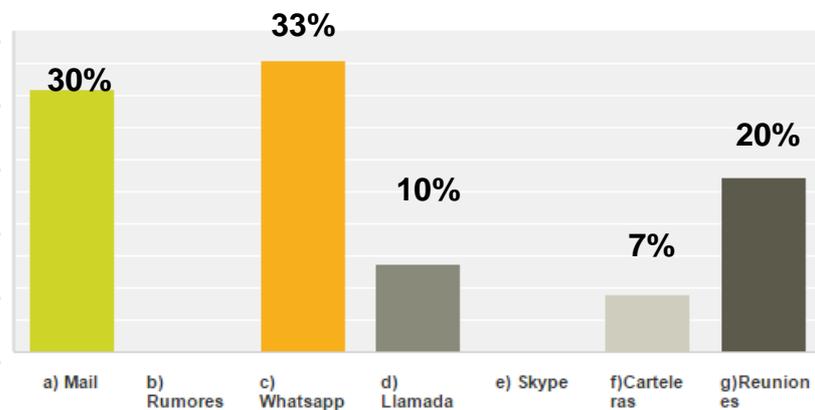


a)	Un 64 % del personal tomo la opcion a
b)	Frente a un 0% que tomo la opcion b
c)	Un 36% la opcion c

Gráfico 17:Resultados

Señale tres herramientas de comunicación con las cuales Usted se informa:

Answered: 11 Skipped: 0

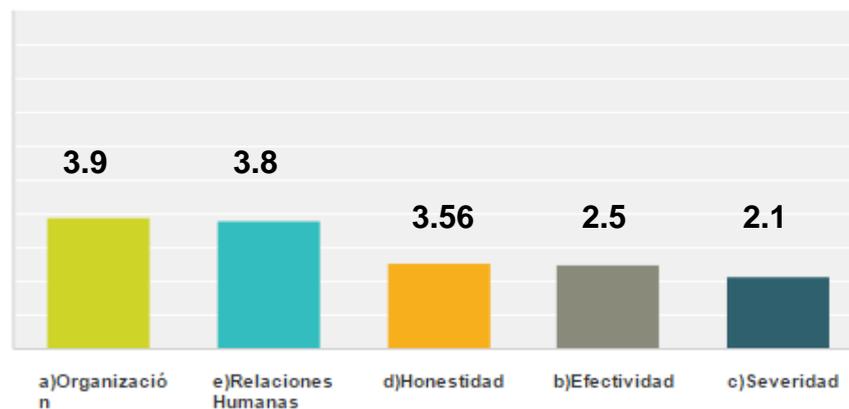


a)	Un 30% utiliza el mail
b)	0% utiliza el rumor
c)	33% utiliza el whatsapp
d)	10% utiliza la llamada
e)	0% utiliza skype
f)	7% utiliza las carteleras
g)	20 % utiliza las reuniones

Gráfico 18:Resultados

Enumere por orden de importancia los aspectos que a usted le gustaría que mejore Adiez. (siendo, 1 de menos importancia y 5 el de mayor importancia)

Answered: 11 Skipped: 0

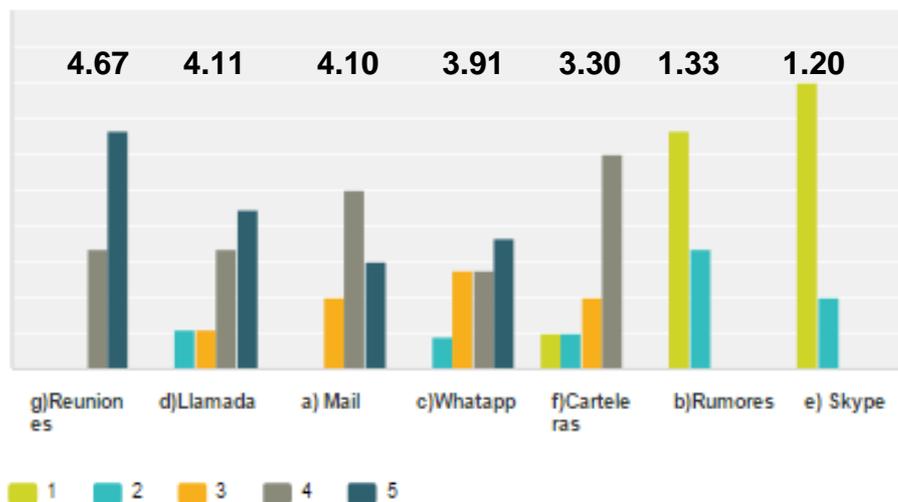


a)	En promedio la opción a recibe un 3.9
b)	En promedio la opción b recibe un 2.5
c)	En promedio la opción c recibe un 2.1
d)	En promedio la opción d recibe un 3.56
e)	En promedio la opción e recibe un 3.8

Gráfico 19:Resultados

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

Answered: 11 Skipped: 0

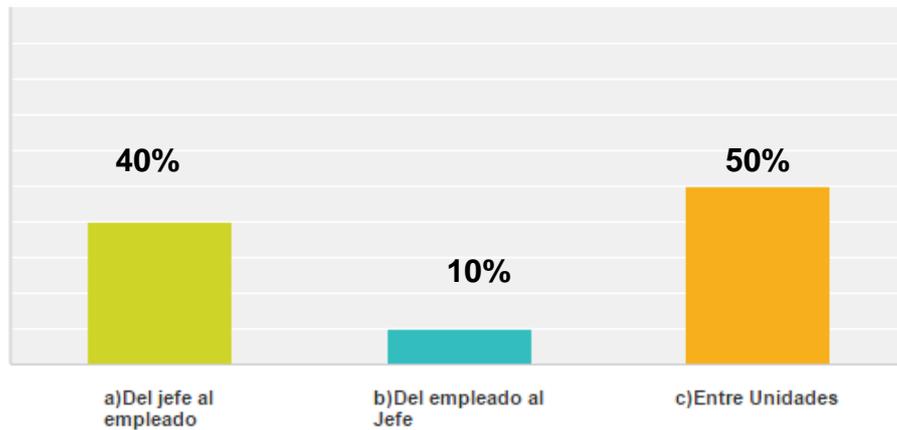


a)	En promedio la opcion a recibe un 4.10
b)	En promedio la opcion b recibe un 1.33
c)	En promedio la opcion c recibe un 3.91
d)	En promedio la opcion d recibe un 4.11
e)	En promedio la opcion e recibe un 1.20
f)	En promedio la opcion e recibe un 3.30
g)	En promedio la opcion e recibe un 4.67

Gráfico 20:Resultados

15 Según su opinión ¿de qué manera se transmite la información dentro de la empresa Adiez? Escoja una opciones:

Answered: 10 Skipped: 1



a)	Un 40 % del personal tomo la opcion a
b)	Frente a un 10% que tomo la opcion b
c)	Un 50% la opcion c

Gráfico 21:Resultados

}

Conclusiones

A nivel de identidad

En cuanto a identidad, la empresa Adiez no ha tenido el tiempo de revisar y editar de manera correcta su misión y visión, esto provoca una confusión al momento

de transmitirles a sus colaboradores. Los resultados muestran que solo un poco más de la mitad conoce la misión y visión de la organización, mientras que el resto aún tiene problemas con reconocer las mismas.

Se realizó un cambio al logo de la empresa, lo que por los resultados que arroja la pregunta ha causado cierta confusión entre los colaboradores de la empresa ya que un porcentaje considerable aun trabaja e identifica el logo antiguo como el actual. Esto también se debe a que pese a cambiar su imagen el logo antiguo aún se encuentra en mucho del material utilizado por la empresa.

A nivel de comunicación/herramientas

La herramienta más utilizada por los colaboradores de Adiez es la aplicación de mensajería instantánea Whatsapp, sin embargo la misma obtuvo una calificación a nivel de eficiencia inferior a otras de las herramientas utilizadas por la empresa. Es decir que pese a ser la más utilizada no es eficiente. Otro contraste que se presentó es en cuanto a las reuniones que fue calificada como la más útil y eficiente de las herramientas sin embargo obtuvo un porcentaje bajo en cuanto a la frecuencia con la que se utiliza. Las llamadas y el mail también obtuvieron una buena reseña en cuanto a la eficacia de las mismas. Creemos que es debido a que son herramientas más formales y dos de ellas transmiten la información de manera oral, lo que permite un espacio para aclarar dudas.

A nivel de comunicación/canales

Existe una discrepancia en cuanto a que modelo de comunicación es utilizado dentro de la organización, el jefe menciona que la comunicación se da entre unidades ya que todo es un sistema, sin embargo solo la mitad de los colaboradores comparte la misma idea. El resto de la organización cree que la comunicación es más vertical descendente es decir del jefe a los empleados. Esto crea un contraste entre las creencias de gerencia vs lo que cree el resto del personal.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo General:

Contribuir a la creación de una cultura corporativa en ADIEZ a partir de los cuatro problemas comunicacionales encontrados en la auditoría de comunicación interna realizada previamente, con el fin de plantear e implementar campañas a realizarse en un año para mejorar resultados en un 90%.

Concepto (Eje temático): El concepto bajo el cual se manejarán las 4 campañas de comunicación, nace del nombre mismo de la organización, ADIEZ, que significa ser siempre A o Diez, es decir el mejor. Nuestro concepto será “SOMOS A+” que busque mediante la comunicación interna transformar a los colaboradores en una mejor versión de sí mismos.

Problema # 1:

Desconocimiento de los elementos de identidad

Objetivo específico: Lograr un reconocimiento del 100% de los elementos de identidad en 3 meses.

Nombre de campaña: Conozco y me identifico, soy A+

EXPECTATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Acción de BTL para llamar la atención de los colaboradores.	“¿Quiénes somos?, ¿Quién queremos llegar a ser?, ¿Soy un colaborador A+?”	Herramienta: Espacios de trabajo. Táctica: Se colocarán pequeños letreros en la oficina con preguntas que crearan expectativa. Para el chofer y bodega se colocaran en lugares más específicos.	3 días.

Tabla 4: Campañas Internas

ARTES:

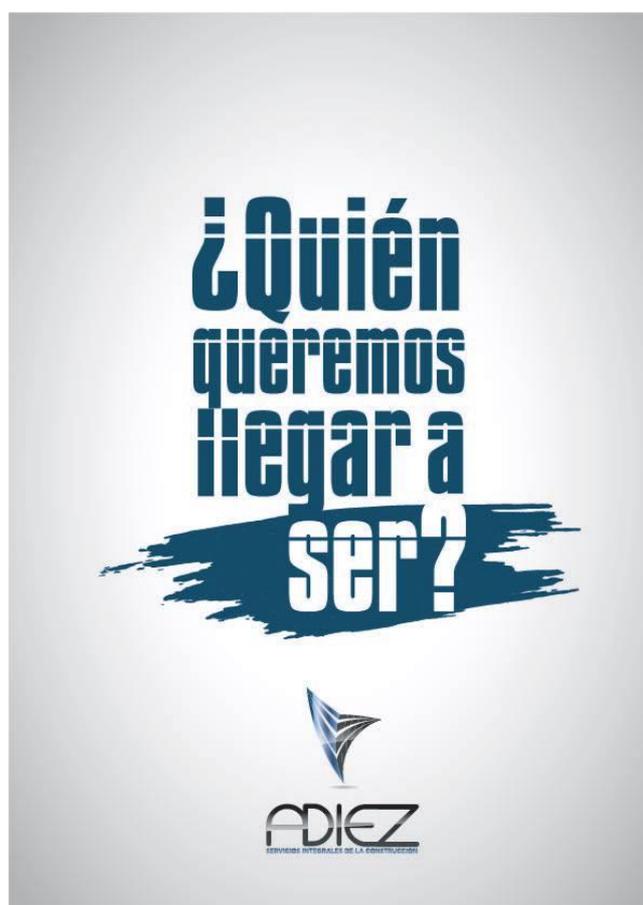
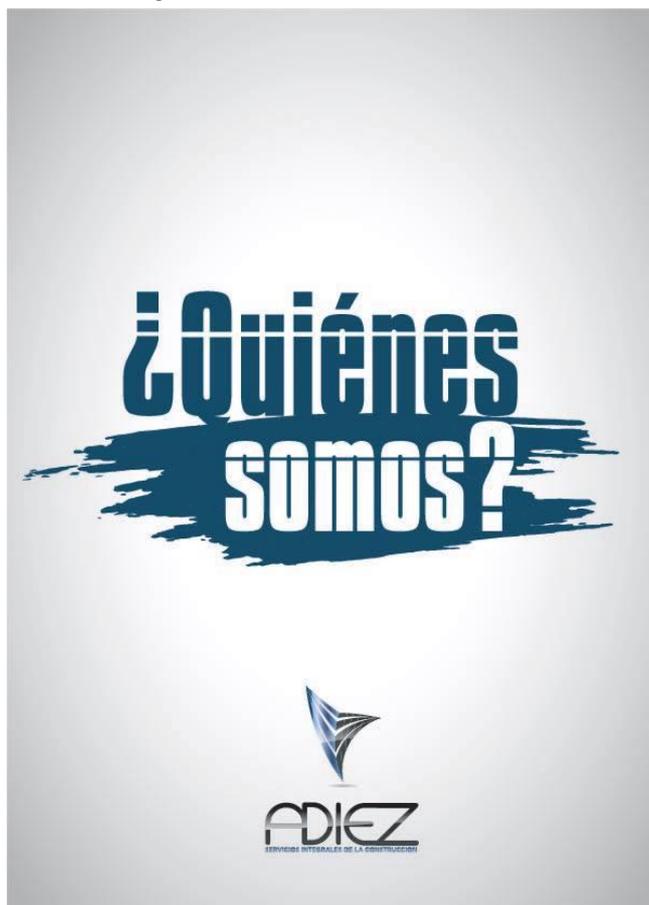




Gráfico 22:Artes. Campañas Internas.

INFORMATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Socializar los nuevos elementos de identidad con todos los colaboradores.	<p>“Misión, Visión, manifiesto corporativo, actualización del logo”</p> <p>“Conozco y me identifico, soy A+”</p>	<p>Herramienta: Reunión/ Desayuno Show Room.</p> <p>Táctica: Realizar una reunión para socializar los nuevos elementos de identidad con todos los colaboradores.</p>	1 día después de finalizar la fase de expectativa

Tabla 5: Campañas Internas.

RECORDACIÓN

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordatorio permanente de los elementos de identidad corporativa, y reforzamiento sobre el concepto de general.	“Conozco y me identifico, soy A+”	Herramienta: Mail Táctica: Se colocará artes con la misión, visión y logo en lugares visibles y de manera permanente. Envió de un arte de recordatorios del mensaje del concepto general de la campaña.	Después de 2 semanas de la reunión informativa.

Tabla 6: Campañas Internas.

ARTES:



Gráfico 23: Artes. Campañas Internas.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN: Se realizará una mini encuesta en línea para medir los niveles de reconocimiento de los elementos de identidad.

PRESUPUESTO:

Conozco y me identifico, soy A+	PRECIO
Diseño de artes	\$27
Impresiones	\$8
TOTAL	\$35

Tabla 7: Presupuesto. Campañas Internas

Problema # 2:

Whatsapp como la herramienta más usada pero no la más eficiente.

Objetivo específico: Cambiar la dinámica del uso de la herramienta para que sea más eficiente y organizada y suba a por lo menos 4.0 en calificación en un periodo de 2 meses.

Propuesta: Revisar el número de grupos de whatsapp y si es necesario eliminar algunos. Presentar un manual de correcto uso de la aplicación como herramienta de comunicación del trabajo.

Nombre de campaña: Somos Organizados, Somos Eficientes, Somos A+

EXPECTATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Acción de expectativa a los cambios que se realizarán.	“Lo único constante en la vida es el cambio, pronto A+” “Somos Organizados, Somos Eficientes, Somos A+”	Herramienta: whatsapp Táctica: Se enviarán artes por los diferentes grupos de whatsapp de la organización. Para causar expectativa de que vienen cambios.	2 días.

Tabla 8: Campañas Internas

ARTES:



Gráfico 24:Artes. Campañas Internas

INFORMATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Presentación y Envío de las nuevas estrategias de uso.	“Solo usa Whatsapp para dar información, comunicar una reunión o avisar de algún contratiempo. Los grupos deben tener un horario para comunicarse de forma que no afecte el horario de las personas fuera del trabajo”	Herramienta: Whatsapp. Táctica: Se enviara un arte comunicando a los respectivos grupos de whatsapp las nuevas estrategias del uso de los grupos. Si es necesario se convocara a una reunión para socializarlo	1 día después de la fase de expectativa.

Tabla 9: Campañas Internas

ARTES



Gráfico 25: Artes. Campañas Internas

RECORDACIÓN

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordar las nuevas estrategias de uso mediante el uso de las carteleras.	“Solo usa Whatsapp para dar información, comunicar una reunión o avisar de algún contratiempo. Los grupos deben tener un horario para comunicarse de forma que no afecte el horario de las personas fuera del trabajo”	Herramienta: Carteleras Táctica: Se utilizara una de las carteleras en la oficina, para colocar un arte con todas las nuevas estrategias.	1 mes.

Tabla 10: Campañas Internas

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN: Se podrá medir en el diario uso de la aplicación, mediante el uso de las nuevas estrategias.

PRESUPUESTO:

Somos Organizados, Somos Eficientes, Somos A+	PRECIO
Diseño de artes	\$27
Impresiones	\$3
TOTAL	\$30

Tabla 11: Presupuesto. Campañas Internas

Problema #3:

Un gran porcentaje de la empresa no cree que la comunicación se dé entre unidades, si no de jefe a empleado.

Objetivo específico: Lograr establecer y socializar un tipo de comunicación horizontal es decir entre unidades y así lograr un reconocimiento de por lo menos el 90% en un periodo de 3 meses.

Nombre de campaña: Somos un Equipo, Somos Iguales, Somos A+

EXPECTATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Acción de BTL para llamar la atención de los colaboradores	Ventas: medio campistas Gerencia: Delanteros Administrativos: Defensa Servicios internos: Porteros.	Herramienta: espacios de trabajo Táctica: Se entregaran imágenes en forma de jugadores de futbol con un uniforme con el logo de Adiez, atrás ira el nombre del departamento y su posición. Tendrán que completar el equipo en la cartelera	1 día.

Tabla 12: Campañas Internas

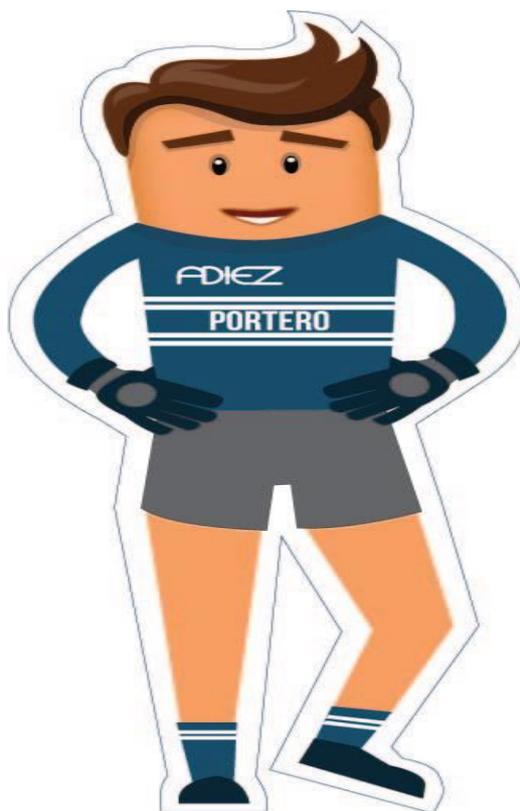
ARTES:

Gráfico 26: Artes. Campañas Internas

INFORMATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Presentar una metáfora de un equipo de futbol al equipo de trabajo y mediante otros juegos y actividades a cargo del coach.	“Somos un equipo, somos iguales, somos A+”	Herramienta: Viaje día del trabajador. Táctica: En el día de la integración se presentara el equipo formado. El coach explica el por qué cada uno es tan importante y como todos se necesitan por igual para ganar el partido.	1 día.

Tabla 13: Campañas Internas

RECORDACIÓN

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordar el mensaje del concepto de general	“Somos un equipo, somos iguales, somos A+”	Herramienta: Espacio de trabajo. Táctica: Foto en grupo de una de las actividades realizadas. Se enmarcara y se colocará en la oficina.	Después de 2 semanas de la reunión informativa.

Tabla 14: Campañas Internas

ARTES:



Gráfico 27: Artes. Campañas Internas

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN: Se realizará un estudio cualitativo para poder medir los resultados del team building.

PRESUPUESTO:

Somos un Equipo, Somos Iguales, Somos A+	PRECIO
Diseño de artes	\$27
Impresiones	\$8
Marco y fotografía	\$15
Coach	\$150
TOTAL	\$200

Tabla 15: Presupuesto. Campañas Internas

Problema # 4: Los colaboradores sienten que debe trabajarse más en las relaciones humanas de la empresa.

Objetivo específico: Realizar un viaje de aprendizaje y distracción con todos los colaboradores.

Nombre de campaña: Somos divertidos, Somos A+.

EXPECTATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Acción de BTL para llamar la atención de los colaboradores	Estas cordialmente a un día de diversión y de agradecimiento por tu trabajo. Lugar: Hora: "Somos divertidos, somos A+"	Herramienta: Invitaciones personalizadas. Táctica: Se enviara una invitación personalizada a cada uno de los colaboradores. .	3 días.

Tabla 16: Campañas Internas

ARTES:



Gráfico 28: Artes. Campañas Internas

INFORMATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Se realizara un viaje fuera de la provincia con dos objetivos, el de un día de diversión e integración y a la vez un día de aprendizaje y de socialización de los aspectos empresariales.	“Somos divertidos, somos A+”	Herramienta: Viaje Táctica: Mediante actividades y juegos el coach tocara varios temas importantes para la mejor organización y clima laboral de la empresa.	1 día.

Tabla 17: Campañas Internas

RECORDACIÓN

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordar el mensaje del concepto de general.	¿Sabes quién es la persona más importante para ADIEZ?	Herramienta: espacio de trabajo Táctica: Se entregaran globos con la frase: ¿Sabes quién es la persona más importante para ADIEZ? Al reventarlos Se encontraran con una foto de cada uno y un mensaje detrás.	Después de 1 semana de la reunión informativa.

Tabla 18: Campañas Internas

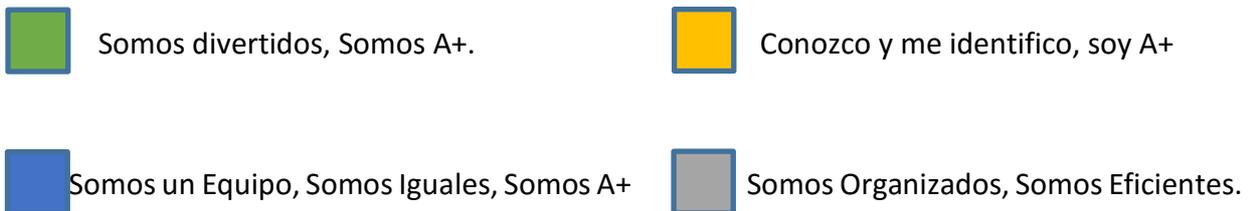
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN: Se realizará un estudio cualitativo para poder medir los resultados del team building.

PRESUPUESTO

Somos Divertidos, Somos A+	PRECIO
Diseño de artes	\$27
Impresiones	\$10
Globos y fotografías	\$10
Coach	\$150
Comida e instalaciones	\$104
TOTAL	\$301

Tabla 19: Presupuesto. Campañas Internas

CRONOGRAMA



JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC	ENE	FEB

PRESUPUESTO TOTAL.

CAMPAÑA	PRECIO
Conozco y me identifico, soy A+	\$35
Somos Organizados, Somos Eficientes, Somos A+	\$30
Somos un Equipo, Somos Iguales, Somos A+	\$200
Somos Divertidos, Somos A+	\$301
Servicios Agencia de Comunicación	\$250
TOTAL	\$826

Tabla 20: Presupuesto. Campañas Internas

CAMPAÑAS EXTERNAS

Objetivo General:

Mejorar las relaciones y comunicación con los públicos externos de ADIEZ, para que tengan una mejor acogida, mediante la aplicación de un plan de comunicación externa.

Concepto (Eje temático): El concepto bajo el cual se manejarán las 5 campañas de comunicación, será el de “Enamórate de A10”, buscando convertir a la marca en una lovable a un largo plazo. El logo principal del concepto será, “YO AMO ADIEZ”

Problema # 1: La empresa necesita un plan de responsabilidad social.

Objetivo específico: Realizar un proyecto de responsabilidad social con la comunidad del triunfo-patate.

Nombre de campaña: Re enamórate de tu comunidad.

EXPECTATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Acción de BTL para llamar la atención de las personas de la comunidad.	“YO.... ADIEZ”	Herramienta: Cancha de la comunidad. Táctica: Se colocará en medio de la cancha el mensaje. “YO.... A10”	1 semana.

Tabla 21: Campañas Externas

ARTES:

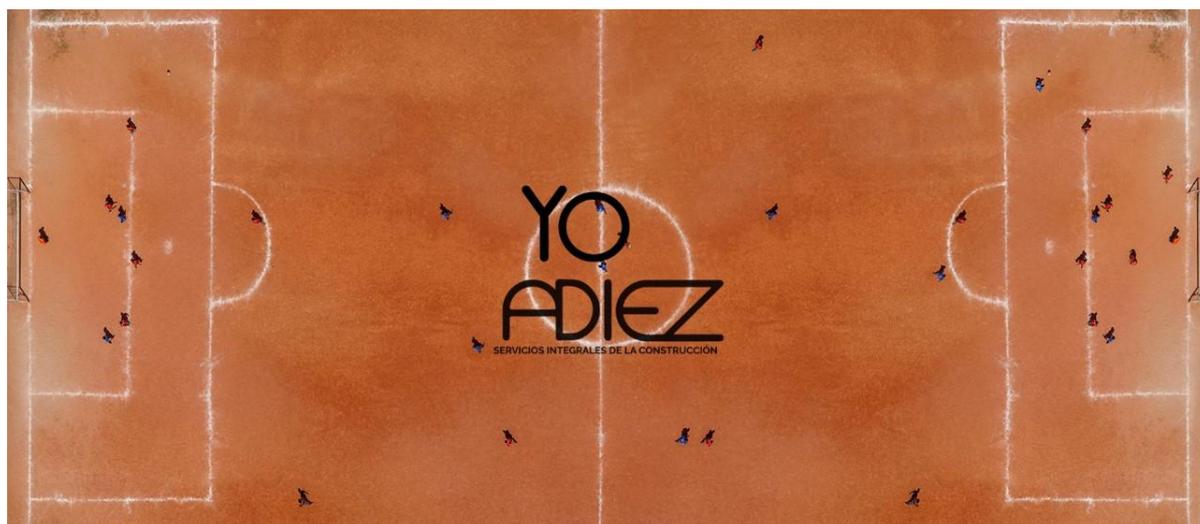


Gráfico 29: Artes. Campañas Externas.

INFORMATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Socializar y lanzar el proyecto con toda la comunidad.	“Re-enamórate del triunfo con ADIEZ”	Herramienta: Evento de lanzamiento. Táctica: En la cancha se hará el evento oficial de lanzamiento del proyecto a la comunidad. Además, ese día se formara el corazón faltante con fotografías de la comunidad.	1 día, finalizada la semana de expectativa.

Tabla 22: Campañas Externas

ARTES:



Gráfico 30: Artes. Campañas Externas

RECORDACIÓN

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordatorio permanente del proyecto.	“Re-enamórate del triunfo con ADIEZ”	Herramienta: comunidad Táctica: Se colocará en la casa comunal una foto de la comunidad junto con el equipo de ADIEZ.	1 semana después de terminado el evento de lanzamiento.

Tabla 23: Campañas Externas

ARTES:



Gráfico 31: Artes. Campañas Externas

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN: Se realizaran visitas a la comunidad para ver los avances del proyecto.

PRESUPUESTO:

Re-enamórate de tu comunidad	PRECIO
Mano de obra	\$0
Evento de lanzamiento del proyecto.	\$0
Materiales para escribir el mensaje	\$80
Foto y marco	\$20
TOTAL	\$100

Tabla 24: Presupuesto. Campañas Externas

Problema # 2:

No existe suficiente cobertura por parte de los medios.

Objetivo específico: Dar a conocer la empresa a los medios, como una empresa con una visión diferente y con compromiso social.

Nombre de campaña: Enamórate del triunfo con ADIEZ.

EXPECTATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Activación de los canales digitales para crear expectativa.	“Estas cordialmente invitado a vivir una experiencia turística socialmente responsable” Lugar: Hora: “Enamórate del triunfo con ADIEZ”	Herramienta: email Táctica: Se enviarán invitaciones digitales a los medios de comunicación, para que vengan a la presentación del proyecto en la comunidad.	1 semana para recibir confirmación.

Tabla 25: Campañas Externas

ARTES:

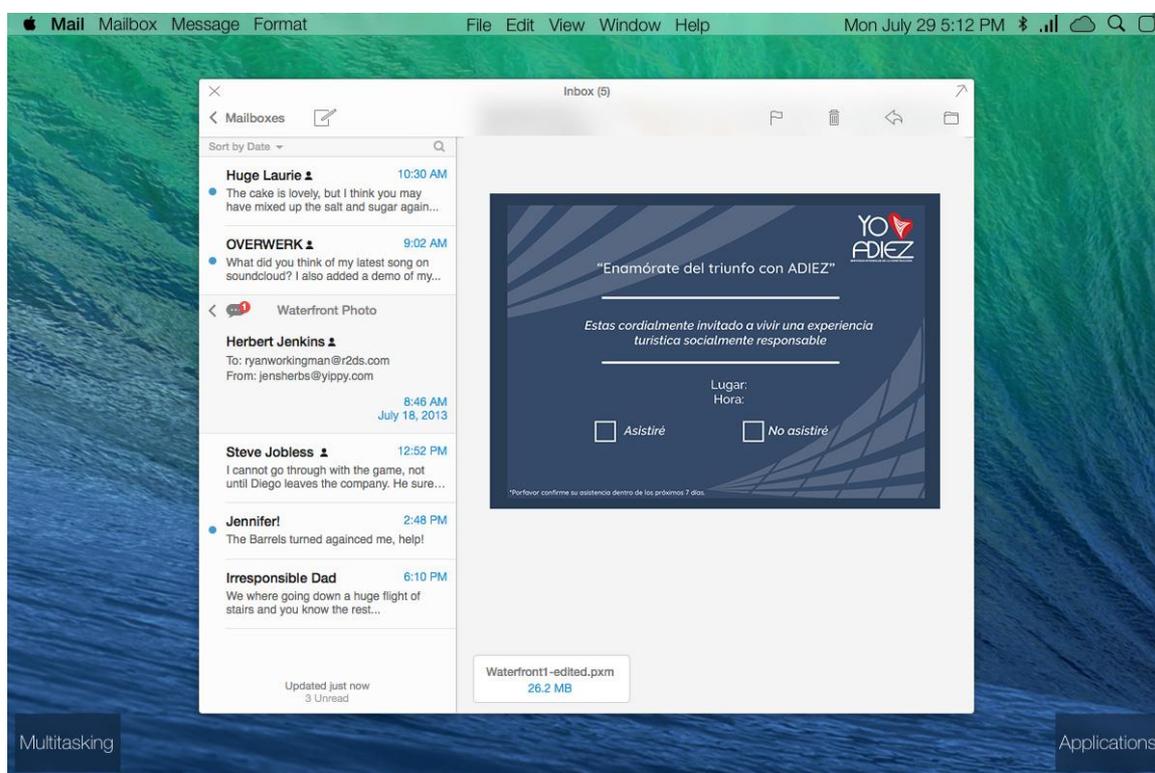


Gráfico 32: Artes. Campañas Externas

INFORMATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Socializar y lanzar el proyecto con toda la comunidad.	“ADIEZ, es más que negocio es comunidad”	Herramienta: Comunidad Táctica: Un evento oficial de lanzamiento del proyecto terminado. Invitarlos a una estadía en la comunidad.	2 días Después de dos semanas de mandar la invitación.

Tabla 26: Campañas Externas

RECORDACIÓN

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordación del proyecto con regalos de estadía para sus medios.	“ADIEZ te invita a re-enamórate del triunfo”	Herramienta: Certificados de espacio gratuito de acampada. Táctica: Se entregara certificados de regalo para una estadía de acampada en la comunidad, para socializar el proyecto con la comunidad de sus respectivos medios.	2 meses.

Tabla 27: Campañas Externas

ARTES:



Gráfico 33: Artes. Campañas Externas

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN: Se podrá medir mediante las notas sobre el proyecto y por las personas que lleguen a la comunidad con el certificado de regalo.

PRESUPUESTO:

Enamórate del triunfo con Adiez	PRECIO
Diseño de Artes	\$20
Impresión de certificados	\$15
Evento de lanzamiento del proyecto.	\$0
Estadía	\$0
Transporte	\$160
TOTAL	\$195

Tabla 28: Presupuesto. Campañas Externas

Problema #3:

Afianzarse con los constructores actuales y futuros.

Objetivo específico: Lograr afianzar los lazos con los constructores más importantes de la empresa, y además invitarlos a forma parte del proyecto social “Re-enamórate de tu comunidad”

Nombre de campaña: Una cita diferente con ADIEZ.

EXPECTATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Activación de los canales digitales para crear expectativa.	“ADIEZ te invita a vivir una experiencia única” Lugar: Hora: “Re-enamórate de tu comunidad”	Herramienta: Invitaciones Personalizadas Táctica: Se enviará invitaciones personalizadas a los constructores más importantes para la empresa.	1 semana

Tabla 29: Campañas Externas

ARTES:



Gráfico 34: Artes. Campañas Externas

INFORMATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Presentar un evento de agradecimiento y lanzamiento del proyecto.	“Revivamos el triunfo juntos, espacios socialmente responsables”	Herramienta: Evento de agradecimiento y de involucramiento de los constructores al proyecto. Táctica: Se realizará una parrillada con los constructores más importantes, y se lanzara el proyecto. Se utilizará el acabado itopker	1 día.

Tabla 30: Campañas Externas

RECORDACIÓN

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordar el mensaje del concepto de general y la confirmación de quienes se unen al proyecto.	“Revivamos a el triunfo juntos, por más comunidades socialmente responsables”	Herramienta: Mail Táctica Se enviara un arte de recordación y de confirmación vía email a los asistentes.	Después de 3 días del evento.

Tabla 31: Campañas Externas

ARTES:

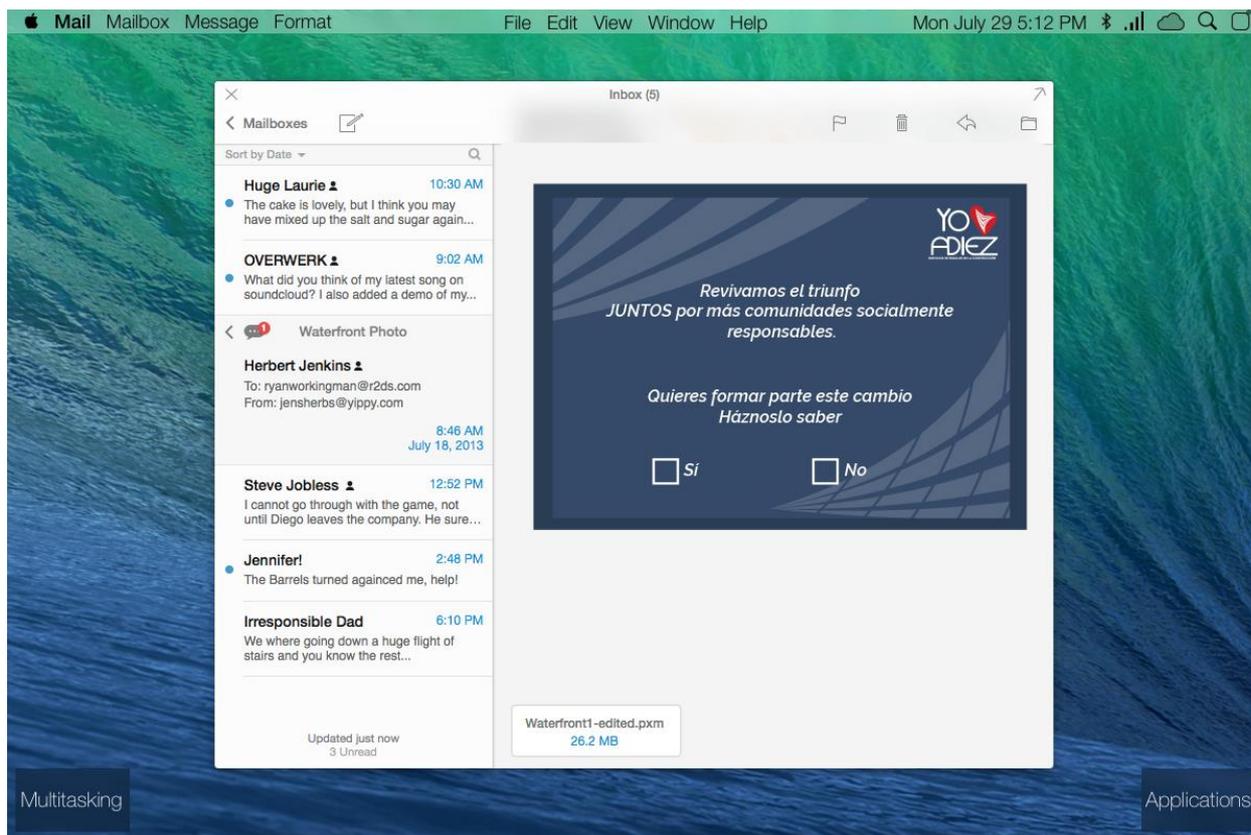


Gráfico 35: Artes. Campañas Externas.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN: Se podrá medir resultados mediante la cantidad de constructores que se unan al proyecto

PRESUPUESTO:

Enamórate del triunfo con Adiez	PRECIO
Diseño de Artes	\$20
Parrillada	\$575
TOTAL	\$595

Tabla 32: Presupuesto. Campañas Externas

Problema # 4:

La empresa quiere llegar a los clientes normales que buscan asesoría en cuanto al servicio de acabados.

Objetivo específico: Dar a conocer la marca con clientes nuevos potenciales.

Nombre de campaña: Espacios que enamoran.

EXPECTATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Acción de BTL para llamar la atención de los colaboradores	“Espacios que enamoran”	Herramienta: Pared del rancho san francisco. Táctica: Se cubrirá una pared con un papel tapiz espacial con el mensaje, “Espacios que enamoran”	1 semana.

Tabla 33: Campañas Externas

ARTES:

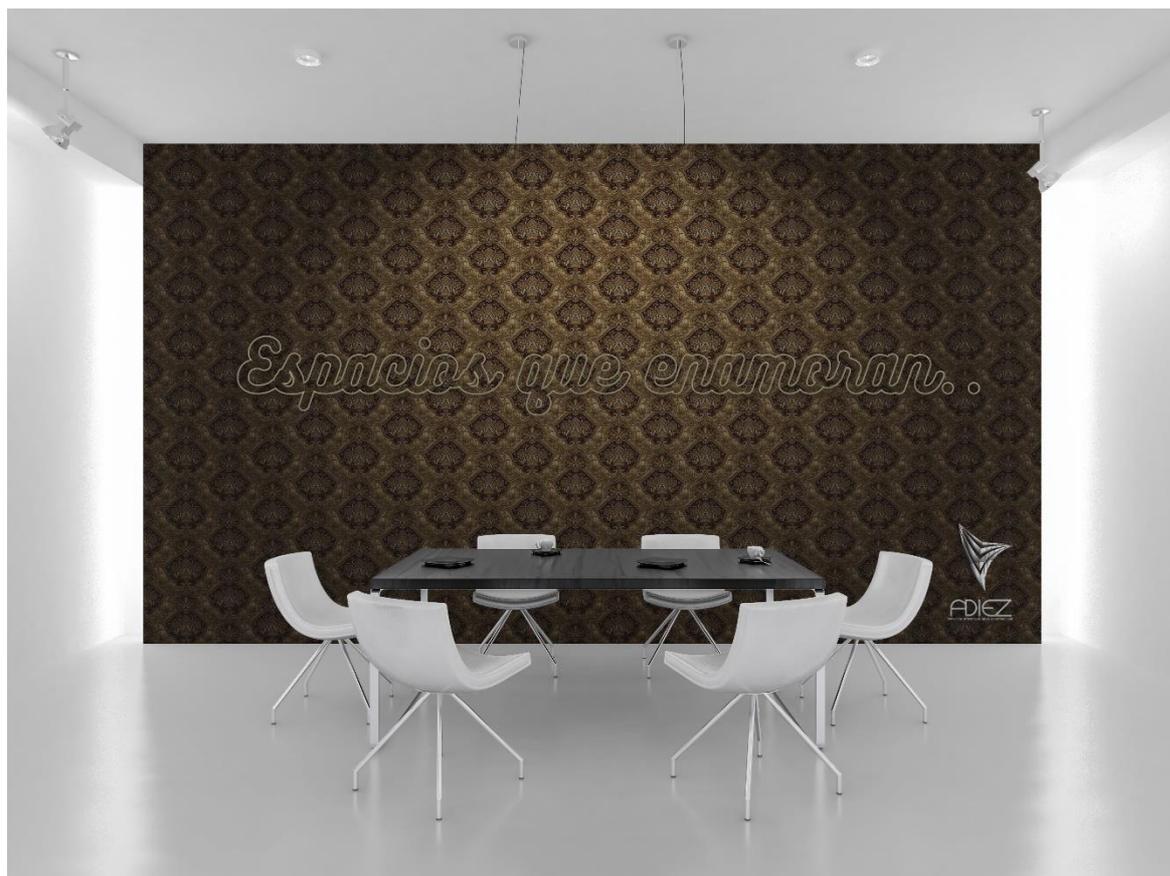


Gráfico 36: Artes. Campañas Externas

INFORMATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Se realizara un Btl para que los usuarios interactúen con la marca.	“Espacios que enamoran” “Yo amo ADIEZ”	Herramienta: Pantallas digitales. Táctica: Mediante el uso de una aplicación los usuarios podrán diseñar sus propios espacios, cuando terminen se les entregará una pieza de azulejo para que formen el logo de “Yo amo ADIEZ”	1 día.

Tabla 34: Campañas Externas

ARTES:

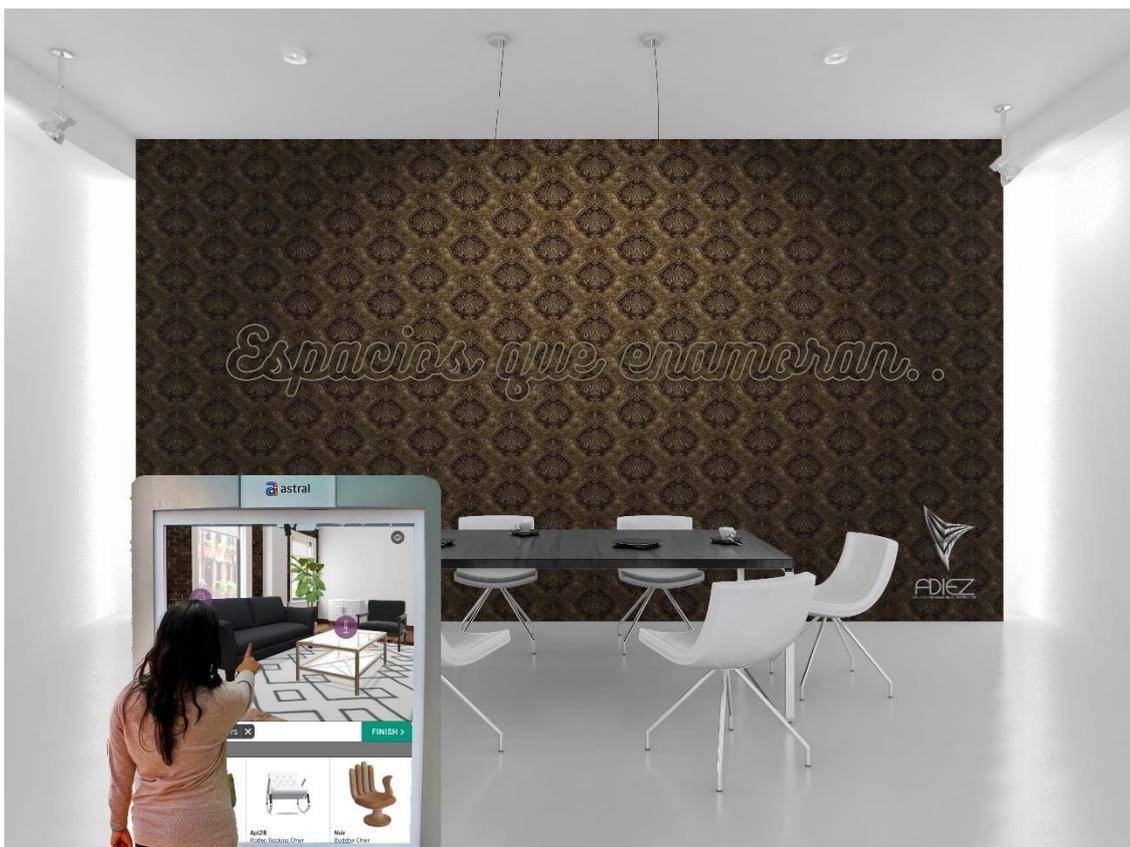


Gráfico 37: Artes. Campañas Externas

RECORDACIÓN

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordar el mensaje del concepto de general.	“Yo amo ADIEZ”	Herramienta: BTL Táctica: Se dejara el BTL realizado en un lugar visible del rancho por una semana.	Desde el día siguiente de la campaña informativa.

Tabla 35: Campañas Externas

ARTES:



Gráfico 38: Campañas Externas

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN: Esta campaña podrá ser medida con el número de clientes nuevos que acudan a la empresa.

PRESUPUESTO

Enamórate del triunfo con Adiez	PRECIO
Papel Tapiz	\$297
Dos pantallas digitales.	\$250
Pieza del logo.	\$100
Azulejos.	\$0
TOTAL	\$547

Tabla 36: Presupuesto. Campañas Externas

Problema # 5:

Se busca fidelizar la relación con los partners y proveedores.

Objetivo específico: Dar a conocer a los proveedores y partners los beneficios de trabajar con la marca.

Nombre de campaña: Alianzas que enamoran.

EXPECTATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Expectativa	Activación de los canales digitales para crear expectativa.	“Alianzas que enamoran.” “Estamos trabajando para ofrecerte los mejores beneficios”	Herramienta: Email. Táctica: Se enviará un arte con el mensaje alianzas que enamoran. Trabajando para ofrecerte mejores beneficios.	1 semana.

Tabla 37: Campañas Externas

ARTES:

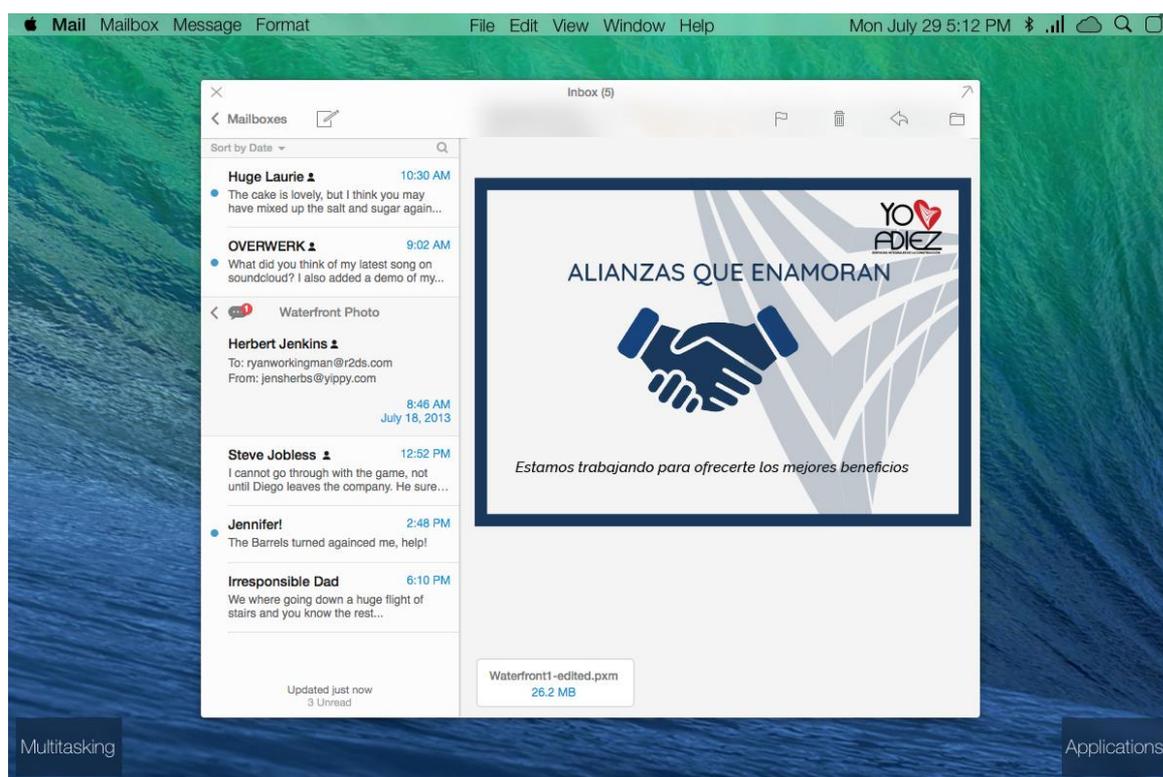


Gráfico 39: Artes. Campañas Externas

INFORMATIVA

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Informativa	Se realizara un comunicado, para socializar Adiez como marca y los beneficios de las alianzas.	“Alianzas que enamoran.” Misión Visión Manifiesto Beneficios	Herramienta: Email. Táctica: Se enviara un arte interactivo, donde se presentara a la marca como una empresa con una visión diferente. Y además se nombraran los beneficios que tienen los partners de trabajar con la empresa.	1 día.

Tabla 38: Campañas Externas

ARTES:

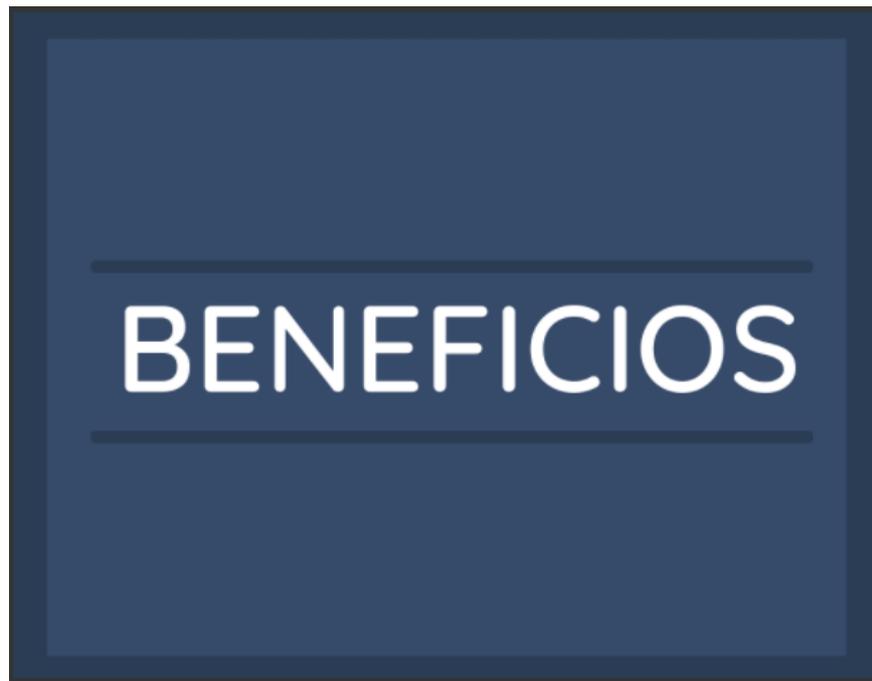


Gráfico 40: Artes. Campañas Externas

RECORDACIÓN

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica y herramienta	Duración
Recordación	Recordar el mensaje del concepto de general.	"Yo amo ADIEZ"	Herramienta: mail Táctica: Se enviara un gift, que una los dos conceptos.	1 semana después de la fase informativa.

Tabla 39: Campañas Externas

ARTES:



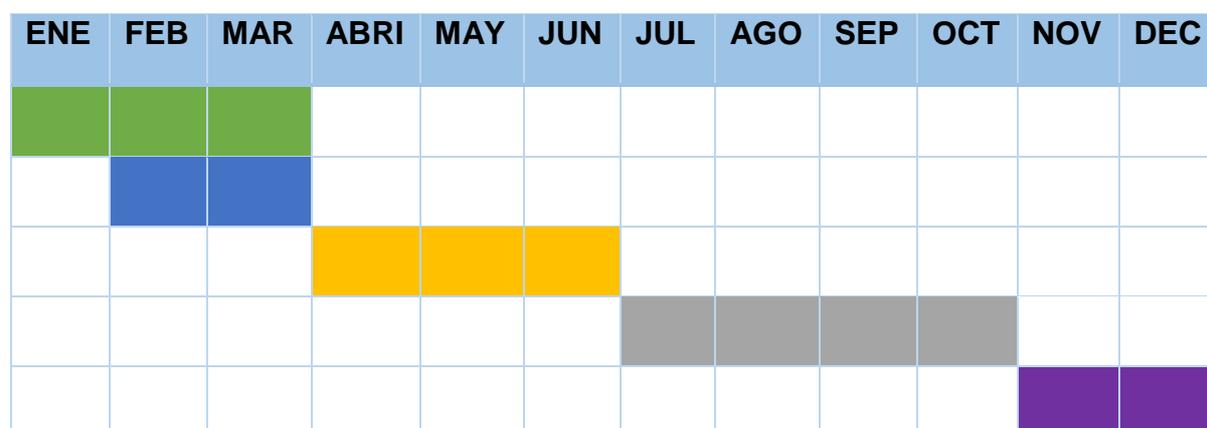
Gráfico 41: Artes. Campañas Externas

PRESUPUESTO

Enamórate del triunfo con Adiez	PRECIO
Diseño de Artes	\$30
Gift	\$20
TOTAL	\$50

Tabla 40: Presupuesto. Campañas Externas

CRONOGRAMA



PRESUPUESTO TOTAL.

CAMPAÑA	PRECIO
Re-enamórate de comunidad.	\$100
Re-enamórate del triunfo.	\$195
Una cita diferente con Adiez.	\$595
Espacios que enamoran.	\$547
Alianzas que enamoran.	\$50
TOTAL	\$1487

Tabla 41: Presupuesto. Campañas Externas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir en cuanto a las campañas de comunicación interna, mediante la auditoria se logró identificar cuatro problemas comunicacionales. A raíz de los mismos se crearon 4 campañas estrategias para resolver los mismos, con actividades y tiempos específicos. Para poder crear esta clase de campañas es indispensable conocer la empresa, tanto en su identidad visual como en su cultura corporativa. Solo a partir de esto se podrá crear planes estratégicos. Además, se logró unir todas las campañas bajo un solo concepto.

En cuanto a las campañas de comunicación externa, se identificaron cinco públicos con los cuales al cliente le interesaba trabajar. Se crearon diferentes estrategias para comunicarse de la manera más efectiva con cada uno de ellos. Sin embargo unidos bajo un mismo concepto en el cual se basaron las campañas. Dar a conocer a la marca no de una manera comercial, pero institucional.

Como recomendaciones, las empresas del país necesitan darle un lugar más importante a la comunicación tanto interna como externa. Una buena estrategia de comunicación, puede ser la clave en el éxito de una organización.

REFERENCIAS

- Aguado, J. (2004). *Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación*. Universidad de Murcia.
- Aguilera, J., & Camacho, N. (2008). *Gerencia Integral de Comunicaciones*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Andrade Horacio (2005). *Comunicación organizacional interna; proceso, disciplina y técnica*. Madrid: Netbiblo. 122 p.
- Baez Everst Carlos J. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: El Buho. 280 p.
- Brandolini A. y González, F. (2009). *Comunicación Interna: Conceptos claves de la comunicación interna*. La Crujía, Págs. 25-36.
 ----- (2009). *Comunicación Interna: Los canales de CI y su sinergia*. La Crujía, Págs. 85-109.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- (2003). *Creación de la Imagen Corporativa el Paradigma del Siglo XXI*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- (s.f.). *DirCom on-line*. Grupo Editorial Design: 1ra edición.
- Facchin, J. (2013). *Imagen y Reputación Corporativa*. Barcelona: Prentice-Hall.
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. México. Recuperado el 23 de Noviembre de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf
- Hamilton, C. (2011). *Communicating for results: A guide for business and professions*. Estados Unidos: Wadsworth Cengage learning
- Harrison, S. (2000). *Relaciones públicas: Una introducción*. México. Thomson Learning Ibero.
- Losada, J. (2004). *Gestión de la comunicación en las Organizaciones*. Bogotá: EcoEdiciones
- Muñiz, R. (s.f.). *Comunicación Interna*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de RRPPnet: <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

----- (2014). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros País

n.a. (s.f). *Capítulo 2, Comunicación Organizacional*. Retrieved from Catarina Udlap:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf
 f

Olins, W. (1995). *The new guide to identity: how to create and sustain change through managing identity*. Aldershot: Gower Publishing Limited.

Pasquali, A. (2009) *Comprender la Comunicación*. España: Gedisa.

Ramírez, V. L. (2015). *La importancia de la Comunicación Organizacional Eficaz*.
 Retrieved from Milenio.com:
http://www.milenio.com/firmas/expresiones_udlap/importancia-comunicacion-organizacional-eficaz_18_495730467.html

Ritter, M. (2004). Imagen y reputación, en el valor del capital reputacional: porque la
 Opinión que tiene el público de su empresa es un activo estratégico, pág. 129-
 159. Olivos: Ritter & partners

Thompson, I (2008) Definición de Comunicación. Recuperado el 11 de octubre de 2015 de:
<http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

UNTREF. (s.f.). *Teoría de la Comunicación*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016 from
 Universidad Nacional de Tres de Febrero:
<http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/1000/1170/html/Unidad1/archivos/pdf/unidad1.pdf>

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*.
 Madrid: Pirámide.

----- (2008). *La comunicación interna, en cultura organizacional*, pp. 40-41.
 Buenos Aires: La Cirugía Ediciones

Xifra, J. (2001). *Relaciones Públicas, Empresa y Sociedad*. Editorial UOC.