

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de Comunicación Interna y Elaboración de un Plan de
Comunicación Interno y Externo**

Diana Carolina Navas Ruiz

Gustavo Cusot, Master, Director de Tesis

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

Quito, mayo de 2013

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**Auditoría de Comunicación Interna y Elaboración de un Plan de
Comunicación Interno y Externo**

Diana Carolina Navas Ruiz

Gustavo Cusot, Master

Director de Tesis

.....

Hugo Burgos, PH.D.

Decano del Colegio de Comunicación

.....

Y Artes Contemporáneas

Quito, mayo de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma: -----

Nombre: Diana Carolina Navas Ruiz

C. I.: 1103746721

Fecha: Quito, mayo de 2013

DEDICATORIA

A mi hermano Xavier, estas en mi mente porque deseo ser un ejemplo en tu vida.

A mi tía Claudia, su ayuda ha sido fundamental durante mi carrera.

A mis tíos, Lalo y Diego, que siempre me han apoyado.

A mis abuelitos, Héctor y Alba, a quienes quiero entrañablemente.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad San Francisco de Quito porque a través de la sapiencia de sus profesores pude ampliar mis conocimientos que perdurarán durante toda mi vida.

El sacrificio de mis padres, Byron y Paulina, me incentivan día a día en la consecución de metas de superación. Gracias por su apoyo; no los defraudaré jamás.

A mi abuelita Albita, su apoyo y amor incondicional han sido fundamentales para llegar a la meta.

Los temores impiden tu superación. Confía en ti mismo,
y el camino de la victoria será tuyo
(Alba Negrete)

RESUMEN

A lo largo de los años, desde los orígenes de la humanidad, ha existido la constante necesidad de comunicarse, la cual se ha manifestado de distintas formas; verbal, no verbal, escrita, etc. hasta llegar a nuevas formas de comunicación más innovadoras. Nos comunicamos para transmitir ideas, mensajes, emociones, conocimientos, costumbres, hábitos, sentimientos, deseos, en fin; lo comunicamos todo de una u otra forma. Hoy en día, la comunicación está presente en todos los ámbitos e integra distintas disciplinas. Un ejemplo de ello, es la comunicación organizacional o comunicación corporativa. Años atrás la comunicación era vista con un enfoque simplista y se creía que “cualquiera podía hacerla”. Con el paso de los años, el aumento en la competitividad empresarial y el avance de la tecnología, la comunicación dentro de las corporaciones se convirtió en un pilar fundamental para alcanzar el éxito en el negocio.

ABSTRACT

Throughout the years, from the origins of humanity, there has been a constant need to communicate, which is manifested in different ways; verbal, nonverbal, written, etc., to come up with new innovative forms of communication. We communicate to convey ideas, messages, emotions, knowledge, customs, habits, feelings, desires; we communicate everything all the time. Today, communication is present in all areas, and integrates different disciplines. An example of this is the organizational communication or corporate communication. Years ago, communication was seen with a simplistic approach and people believed that "anyone could do it." Over the years, the increase in business competitiveness, and the advancement of technology; communication within corporations became a cornerstone for achieving success in business.

TABLA DE CONTENIDO

I.	JUSTIFICACIÓN.....	12
II.	MARCO TEÓRICO.....	13
1.	COMUNICACIÓN	13
1.1.	¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?.....	13
1.2.	ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	16
1.3.	MODELOS DE COMUNICACIÓN.....	17
1.4.	FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN	22
2.	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	23
2.1.	¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?.....	23
2.2.	IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	26
2.3.	TIPOS DE COMUNICACIÓN	28
2.4.	FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	29
3.	LA IDENTIDAD, LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN	31
3.1.	CONCEPTOS	31
3.2.	DIFERENCIACIÓN Y RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	34
4.	LA COMUNICACIÓN INTERNA	37
4.1.	¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA?.....	37
4.2.	IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	38
4.3.	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	41
5.	LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA	45
5.1.	DEFINICIÓN Y FUNCIONES DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA. 45	45
5.2.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN.....	48
6.	LA COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL	49
6.1.	¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN GLOBAL?	49

6.2.	ROLES DE LA COMUNICACIÓN GLOBAL.....	50
6.3.	LA INFORMACIÓN COMO PARTE DE LA COMUNICACIÓN.....	52
III.	MARCO PRÁCTICO	55
1.	AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN.....	55
1.1.	OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN.....	55
1.2.	MÉTODOS E INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORIA	55
1.3.	UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	56
1.4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	57
1.5.	CONCLUSIONES Y DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS COMUNICACIONALES	62
1.6.	RECOMENDACIONES	62
2.	CAMPAÑA INTERNA DE COMUNICACIÓN.....	63
2.1.	PROBLEMAS COMUNICACIONALES	63
2.2.	OBJETIVOS	63
2.3.	TEMA DE LA CAMPAÑA.....	64
2.4.	CAMPAÑA 1.....	64
2.5.	CAMPAÑA 2.....	68
2.6.	CAMPAÑA 3.....	74
2.7.	CAMPAÑA 4.....	80
2.8.	CRONOGRAMA GENERAL	85
2.9.	PRESUPUESTO GENERAL.....	86
2.10.	CUADRO DE RESUMEN.....	87
3.	CAMPAÑA EXTERNA DE COMUNICACIÓN	90
3.1.	MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS.....	90
3.2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	91

3.3.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
3.4.	DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS COMUNICACIONALES	91
3.5.	OBJETIVO DE LA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL	92
3.6.	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	92
3.7.	CRONOGRAMA GENERAL	103
3.8.	PRESUPUESTO	104
IV.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105

I. JUSTIFICACIÓN

Años atrás la comunicación era vista con un enfoque simplista y se creía que “cualquiera podía hacerla”. Con el paso de los años, el aumento en la competitividad empresarial y el avance de la tecnología, la comunicación dentro de las corporaciones se convirtió en un pilar fundamental para alcanzar éxito en el negocio.

Muchas empresas tienen personas especializadas en distintas áreas, ya sea: administradores, diseñadores, alguien encargado de recursos humanos, capacitadores, psicólogos, vendedores, personas especializadas en marketing, etc. El error recae en que no manejan una persona especializada en comunicación y tienen a cada una de estas personas especializadas en distintas áreas realizando la función comunicativa al interior de la empresa. Lo que es una gran desventaja para las organizaciones, porque corren el riesgo de invertir en un arma de doble filo sin saberlo.

Por este motivo, este proyecto plantea la investigación de la importancia de manejar una comunicación organizacional sistematizada y organizada. Además, analizar diferentes conceptos que influyen en la construcción de la misma. Es importante recalcar que antes de establecer estrategias de comunicación, se debe tomar en cuenta que la empresa esté comprometida y dispuesta a darle seguimiento y mantenimiento.

Asimismo, las acciones de comunicación por si solas no funcionan como medicamento para las necesidades comunicativas de las organizaciones, es decir va mucho más allá de eso. No solo es importante realizar la acción, ya que esto no es garantía de que los públicos estén receptando los mensajes, si no que también se debe gestionar fuentes de verificación para evaluar los resultados.

Para llevar este proyecto de la teoría a la práctica; se realizó la investigación de conceptos y como éstos influyen en la misma y a partir de ello una auditoria de comunicación interna, una propuesta de campana interna y externa a la empresa Ecuacobranzas.

II. MARCO TEÓRICO

1. COMUNICACIÓN

A lo largo de los años, desde los orígenes de la humanidad, ha existido la constante necesidad de comunicarse, la cual se ha manifestado de distintas formas; verbal, no verbal, escrita, etc. hasta llegar a nuevas formas de comunicación más innovadoras. Nos comunicamos para transmitir ideas, mensajes, emociones, conocimientos, costumbres, hábitos, sentimientos, deseos, en fin; lo comunicamos todo de una u otra forma.

Varios estudios han demostrado que los seres humanos por naturaleza somos seres sociales y la comunicación es una herramienta muy fuerte que se utiliza para socializarnos. El ilustre filósofo Aristóteles (2008), manifiesta que “La naturaleza, como decimos, no hace nada en vano y el hombre es el único animal que tiene palabra (...) para manifestar lo conveniente y lo perjudicial, así como lo justo y lo injusto. Y esto es lo propio del hombre y la participación comunitaria de estas cosas constituye la familia y la ciudad”. Con esta afirmación, vemos el valor que la comunicación ha tenido desde las épocas antiguas y que hoy se la toma como referencia para demostrar su alto grado de importancia.

Hoy en día, la comunicación está presente en todos los ámbitos e integra distintas disciplinas. Un ejemplo de ello, es la comunicación organizacional o comunicación corporativa; pero antes de adentrarnos en la comunicación organizacional, es importante definir y analizar el origen de la comunicación como tal.

1.1.¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

El término comunicación se deriva del latín "comunis" que significa “común”. He aquí la relación de su connotación, ya que cuando hablamos de esta práctica nos referimos al proceso de intercambio de ideas, pensamientos y demás, con el fin de ponerlos en “común”. Al **comunicar** están presentes los distintos elementos de comunicación, así como los diferentes códigos compartidos.

La comunicación es un proceso en el cual se establece el intercambio de mensajes, en donde existe una interacción entre el emisor y el receptor. El emisor se contacta con el receptor, y éste a su vez da una respuesta. Es decir que la comunicación busca crear un nexo a través de ideas, pensamientos, sentimientos, etc., y así generar una reacción en el otro. Martínez de Velasco y Nosnik (1998), manifiestan que en la comunicación por lo general, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que la recibe.

Finske (1984), señala a la comunicación como “una de las actividades humanas que todo el mundo reconoce pero que pocos pueden definir satisfactoriamente”. Es decir, lo que él expone es que la comunicación es un tema tan amplio y diverso que podríamos pasar horas de horas discutiéndolo y no podríamos abarcar toda la temática que acarrea.

Finske nos plantea una serie de preguntas en donde podemos observar la extensión y profundidad de este proceso humano. Entre ellas: “¿Se puede con propiedad aplicar el término ‘objeto de estudio’ a algo tan diverso y multifacético como la comunicación humana? ¿Hay por ejemplo, alguna esperanza de poder entrelazar el estudio de la expresión facial con la crítica literaria? ¿Vale la pena intentar hacerlo, aún cómo ejercicio? Todas estas inquietudes planteadas nos hacen ver a la comunicación como algo que va más allá de ser un simple término de definición, si no que manifiesta una práctica multidisciplinaria.

Asimismo, Finske (1984) traza tres puntos importantes de la comunicación, que son:

1. “La comunicación es susceptible de ser estudiada, pero necesitamos varios enfoques disciplinarios para poder hacerlo en toda su amplitud”.
2. “Toda comunicación involucra signos y códigos. Los signos son actos o artefactos que se refieren a algo diferentes de ellos mismos, es decir, son conceptos significativos. Los códigos son los sistemas de organización de los signos que determina cómo éstos pueden estar inter-relacionados”.
3. “Estos signos o códigos son transmitidos, o puestos a disposición de otros; y transmitir o recibir signos o comunicación es la práctica de las relaciones sociales”.

Por otra parte, Aristóteles dice: “la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”. Es decir, que el emisor debe influir de una u otra forma para convencer al receptor de la veracidad de la información que está transmitiendo. Por lo tanto, la comunicación no solo se trata de que el emisor emita el mensaje y que el receptor la reciba, si no que el receptor debe entender esa repuesta y asumirla como información veraz.

Asimismo, Berelson (1952), destaca que la importancia de la comunicación está en la *persuasión* del receptor por medio de la transmisión de mensajes a través de los signos, símbolos, palabras, imágenes, etc., ya sea una comunicación oral, escrita o audiovisual. Cabe destacar, que cada medio cuenta con características específicas, la cuales se eligen dependiendo de la necesidad, de tal forma que la información sea descifrable al máximo.

Según Pasquali (1978), “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse (...) donde no hay comunicación no puede formarse una estructura social”. Con este manifiesto podemos exponer que sin comunicación no existe relación entre individuos.

De acuerdo a la manifestación de Berlo, “la comunicación es un proceso reglado que permite al ser humano negociar su posición en el entorno en el que vive. De este modo, la comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control”.

Analizando este concepto, podemos recalcar, que para emitir un mensaje es necesario que éste se lo realice en forma clara y precisa; de esta manera la comunicación podrá influenciar en el receptor siguiendo los lineamientos y objetivos de quien quiera comunicar el mensaje.

Es importante considerar el concepto de fidelidad que se relaciona estrechamente con el concepto de ruido introducido por Shannon y Weaver en su teoría de la información. La fidelidad es un concepto que precisa la necesidad de un mensaje sin distracciones o distorsiones, para lograr influenciar al receptor; el ruido afecta de manera negativa la fidelidad del mensaje y el objetivo del emisor ya que el mensaje no llega de manera efectiva al receptor y no se cumple el propósito fundamental.

Weaver (1984), argumenta que “Los problemas que han de estudiarse en un sistema de comunicación, tienen que ver con la cantidad de información, la capacidad del canal de comunicación, el proceso de codificación que puede utilizarse para cambiar el mensaje en una señal y los efectos del ruido”. Es decir, que hablamos de una serie de factores que influyen el proceso; cada uno son distinto grado de relevancia.

1.2.ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Berlo manifiesta que cuando nos comunicamos, intentamos lograr objetivos que están relacionados con la intención de convencer en el entorno y en nosotros mismos; pero, así mismo, este proceso puede ser focalizado al cumplimiento de un conjunto de conductas o comportamientos y a la transmisión o recepción de información.

La comunicación es un proceso bidireccional, eso significa que existen dos partes involucradas, el emisor y el receptor; ambas partes utilizan el lenguaje, señales manuales o cualquier medio de comunicación para la transmisión del mensaje en donde se crea una retroalimentación.

Los elementos que intervienen en un acto de comunicación son:

- Emisor: Es el encargado de originar el mensaje y enviarlo (persona, grupo o máquina).
- Receptor: Es el que recibe el mensaje y lo interpreta (persona, grupo o máquina).
- Código: Es el conjunto de reglamentos, de símbolos y signos del lenguaje que se utiliza en el proceso de comunicación. Es reconocido por parte del emisor y el receptor y sirve para codificar y decodificar el mensaje.
- Mensaje: Son ideas, pensamientos, experiencias, etc. enviadas por el receptor y recibidas por el emisor.
- Canal: Es el medio físico por donde se transmite el mensaje. Puede ser un medio natural (aire, luz) o un medio técnico (radio, televisión, teléfono, computador, etc.).
- Contexto: Se refiere a las circunstancias que rodean al proceso comunicacional y que influye tanto en la transmisión como en la recepción.

- Ruido: Cualquier obstáculo que interfiera con la comunicación y que afecta a cualquiera de los demás elementos, lo cual produce el fracaso en el proceso de comunicación.

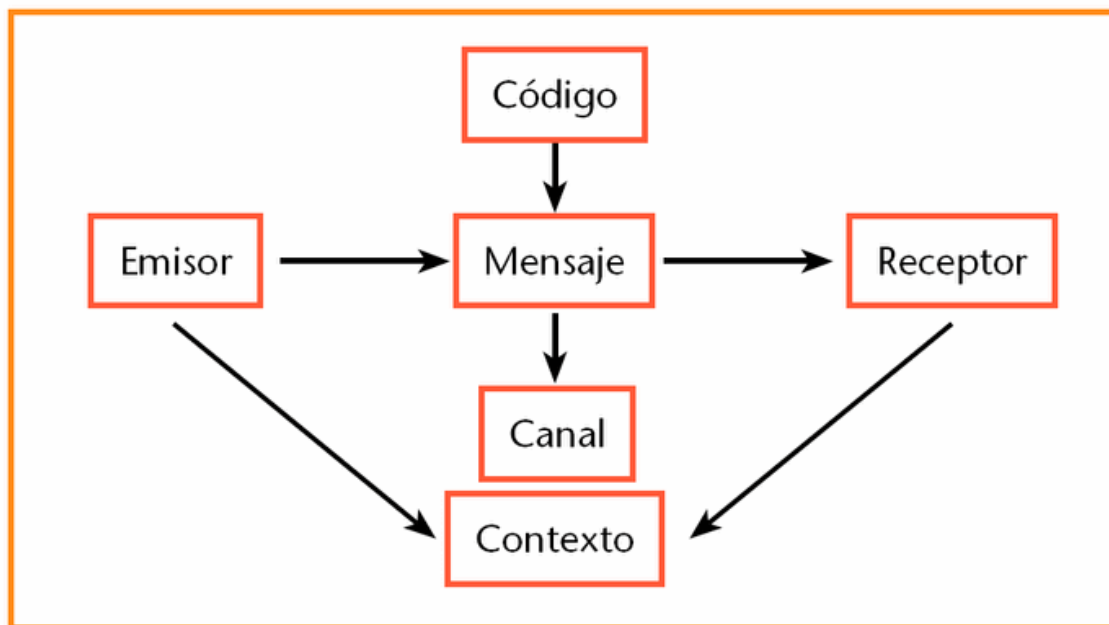


Gráfico N°1: Elementos de la Comunicación

El emisor empieza la comunicación con la creación de un mensaje y lo envía al receptor, éste analiza la información y reconstruye el mensaje; por medio de experiencias propias el mensaje se rehace y se sintetiza toda la información. El receptor reconstruye el significado del mensaje, sintetiza y construye un nuevo significado, convirtiéndose en el emisor al responder el mensaje.

1.3.MODELOS DE COMUNICACIÓN

Según Galeano (1997), no ha existido una teoría de la comunicación como tal, sino que tenemos un cuantioso número de resultados en la investigación de modelos de comunicación. Existe una gran cantidad de esquemas y modelos de comunicación; en un inicio éstos solo se enfocaban en una relación de estímulo-respuesta; sin embargo, hoy se plantean profundas

interpretaciones. En este marco teórico solo se planteará cuatro modelos que han sido los más estudiados en el transcurso del tiempo.

1.3.1. Modelo Aristotélico

Aristóteles planteo su modelo desde la perspectiva de la retórica, definiendo a la comunicación como la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión. Esto significa convencer e influir a que se ejecute la acción. Su modelo es el conjunto de tres elementos que son:

- Quién: persona que habla
- Qué: el discurso que se pronuncia
- Quién: persona que escucha

Este modelo tiene como objetivo hacer llegar el mensaje preciso a las audiencias. Es considerado como un modelo político y establece una comunicación “unidireccional”. Es considerado como un modelo incompleto; sin embargo, prácticamente todos los otros modelos se originan del modelo aristotélico.



Gráfico N°2: Modelo Aristotélico

1.3.2. Modelo de Laswell

El modelo de Laswell es considerado como un modelo de comunicación colectivo, ya que su propuesta se basa en definir: cómo los seres humanos se comunican en su interior, qué es lo que comunican, las razones o motivos de lo que se comunica, qué es lo que determina que comuniquen a través de ese medio y las condiciones de la recepción del mensaje. Su modelo expone cinco elementos que son:

- Quién
- Qué
- Por cuál canal
- A quién
- Con qué efecto (consecuencia)

Este modelo fue utilizado en la Primera Guerra Mundial, cuando los soldados se comunicaban a través del telégrafo. Al igual que modelo aristotélico, es una comunicación lineal. Asimismo, es una comunicación muy precisa y calculadora, ya que se consideran los efectos del mensaje y se considera el medio más óptimo para transmitir ese mensaje. Un ejemplo de ello pueden ser los folletos o carteles.

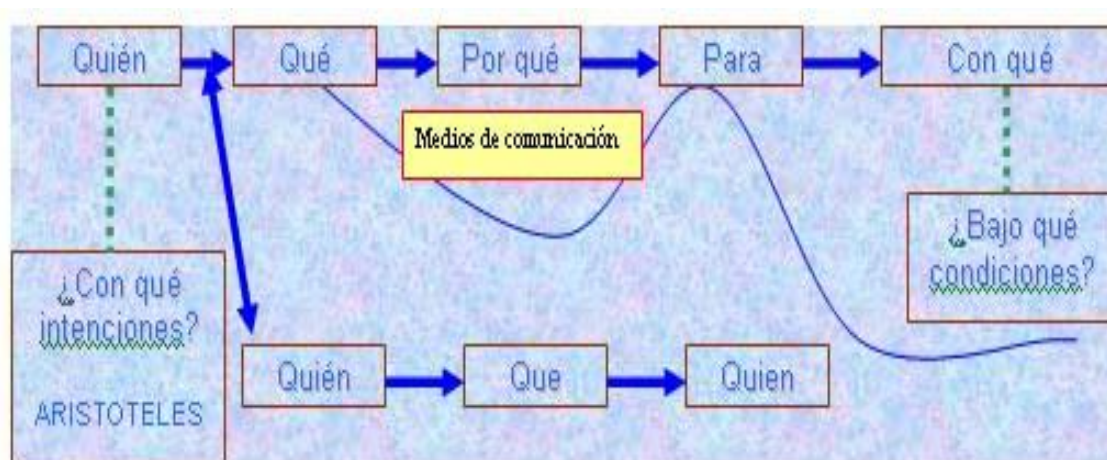


Gráfico N°3: Modelo de Laswell

1.3.3. Modelo de Shannon y Weaver

El modelo de Shannon y Weaver es pensado en función de la cibernética, se caracteriza por esta razón, ya que se analiza el proceso de comunicación desde una perspectiva tecnológica y lo que ésta ofrece. Se desarrolló en los años 40's con el surgimiento de las telecomunicaciones.

Agrupar seis elementos que son:

- Fuente
- Transmisor
- Canal
- Receptor
- Destinatario
- Ruido

Los elementos que forman parte de este modelo se analizan de manera objetiva.

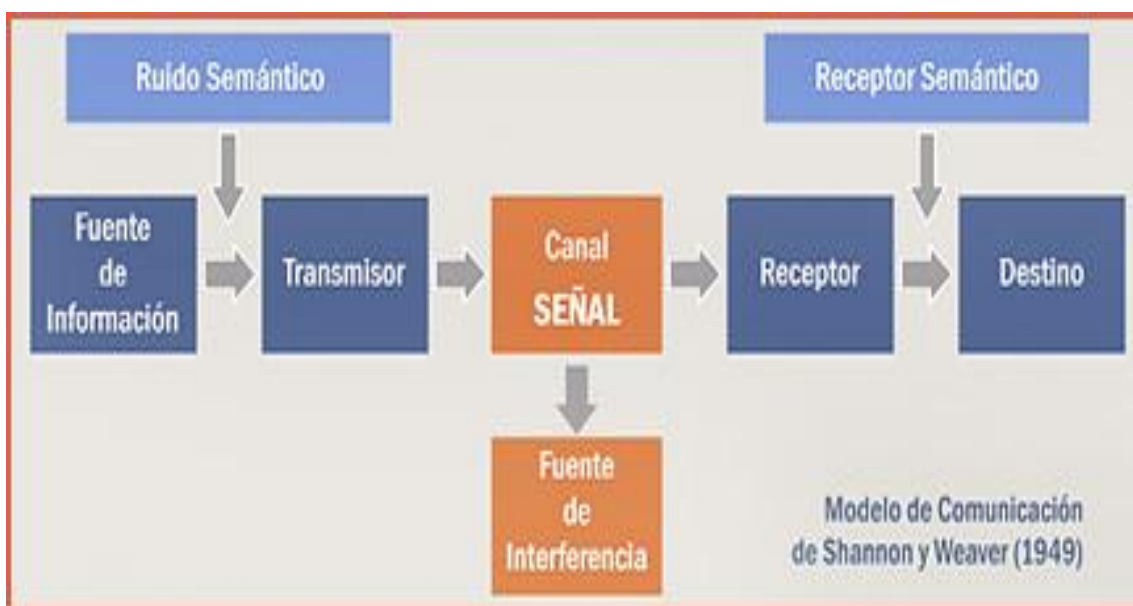


Gráfico N°4: Modelo de Shannon y Weaver

1.3.4. Modelo de Berlo

Este modelo se caracteriza por su utilización para descubrir la conducta individual de las personas, que intervienen en un proceso de esta naturaleza aplicado a distinto nivel de análisis, para describir desde el punto de vista de la red de comunicación, la operación del organismo de que se trate.

Sus elementos son los siguientes:

- Fuente (Encodificador)
- Mensaje
- Canal
- Receptor (Decodificador)

Está relacionado con la parte organizacional y se maneja con una estructura para que sea efectivo dentro de la empresa.



Gráfico N°5: Modelo de Berlo

1.4.FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

Dentro del proceso de comunicación, encontramos que en cada uno de sus elementos se puede establecer una diferente función. De la misma forma, no solo se muestran en la comunicación verbal, sino que también se pueden percibir de forma no verbal, audiovisual, a través de gestos, expresiones, lenguaje no verbal, etc. Las funciones son las siguientes:

- **Informativa:** Esta función está relacionada con la transmisión y recepción de la información; por medio de esta función, se proporciona información relacionada con experiencias, conductas, hábitos, costumbres, convicciones tanto sociales como históricas del individuo. El emisor interviene en el estado mental interno del receptor con nueva información.
- **Afectivo – valorativa:** Esta función está directamente relacionada con la emotividad de un mensaje. El emisor es el encargado de conceder el grado de emotividad que sea necesario, no todos los mensajes demandan la misma carga de afectividad; es por esto que es importante para la estabilidad emocional y la realización personal de los individuos que utilizan esta función dentro de la comunicación. Por medio de ésta, las personas pueden crear una imagen de sí mismos y de los demás.
- **Reguladora:** Está relacionada con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. Dentro de esta categoría se encuentra la capacidad de autorregulación de los individuos y depende de ellos mismos el éxito o el fracaso del proceso.

Asimismo, existen funciones de la comunicación dentro de los grupos como son:

- **Control:** Tiene que ver con el control que ejerce la comunicación sobre el comportamiento de la personas. Por ejemplo, las organizaciones manejan jerarquías de autoridad y un reglamento al que se rigen los trabajadores. Cabe mencionar que el control también está presente en la comunicación informal.
- **Motivación:** Está relacionado con los estímulos que impulsan al individuo a realizar ciertas actividades y persistir en aquellas acciones para su cumplimiento. Existen tres

puntos importantes para incitar la motivación que son: el establecer propósitos específicos, la retroalimentación sobre cómo avanza el cumplimiento de esos propósitos y el reforzamiento de un comportamiento deseado; estos tres pasos no se pueden cumplir sin comunicación.

- **Expresión emocional:** Se relaciona con los sentimientos. A través de la interacción con el resto de personas pueden generarse fracasos o satisfacciones.
- **Cooperación:** En el caso de esta función se basa en el gran aporte que brinda la comunicación a la solución de problemas; es decir, que es un facilitador en la toma de decisiones, ya que brinda información necesaria y evalúa alternativas que se pueden dar en el proceso.

2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1.¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

Para Collado (2005), la comunicación organizacional es "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

The Business Dictionary la define como un proceso en donde las actividades de una sociedad se recogen y se coordinan para alcanzar las metas de los individuos y de la colectividad. Además, es un sub-campo de los estudios de comunicaciones generales y es a menudo un componente para la gestión efectiva en el entorno de un lugar de trabajo.

Berlo expone que la comunicación “es un proceso social fundamental”, por lo que Andrade (2005), sostiene que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos”.

Para Zelko y Dance, la comunicación organizacional es “un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna y la comunicación externa, pero adiciona una

tercera dimensión: la comunicación formal entre ideas y sentimientos entre las personas dentro de la organización”.

Por otro lado, Goldhaber define a la comunicación como “el intercambio cotidiano permanente de información dentro del marco de una organización compleja”.

Witkin y Stephen manifiestan que un sistema de comunicación organizacional es la interacción e interdependencia entre subsistemas, a través del acto de la comunicación, que ayuda a que los objetivos de la organización sean cumplidos.

De acuerdo con todas las definiciones mencionadas, podemos destacar: que la comunicación es un vínculo entre la organización y todos sus stakeholders, en donde se busca transmitir información que exprese temas relevantes de la organización; ya sea realizar un trabajo eficaz, dar a conocer la marca, mostrar su identidad, etc.

De igual manera, a través de todos los conceptos se puede analizar que la comunicación es parte de un sistema influenciado tanto por el entorno externo en donde la empresa presta sus servicios como en el ambiente interno, que es por donde en realidad comienza.

Costa (2001), señala que la comunicación es una acción que determina las interacciones internas y externas de la empresa. Por ello, se transmite a través de mensajes, flujos de información, canales verbales, escritos y tecnológicos, entre otros. Lo que comprende y abarca al recurso humano, sus actitudes y las relaciones que establecen. Por lo tanto, se podría expresar que los modelos se constituyen por las relaciones entre los trabajadores de la corporación.

Abraham Nosnik sostiene que para que la comunicación de una organización sea efectiva, tanto dentro como fuera de ella, debe ser:

- Abierta: Es utilizada para transmitir mensajes tanto al público interno como externo; asimismo, es uno de los medios más usados por las organizaciones. Su propósito principal es comunicarse con el exterior.

- Evolutiva: Se refiere a la comunicación inesperada que se forma dentro de una empresa.
- Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- Multidireccional: Se refiere a todas las direcciones en las que se dirige la comunicación; de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, etc.
- Instrumentada: El uso de todas las herramientas, soportes, dispositivos.

Por otro lado, la comunicación organizacional es vista desde cinco perspectivas:

1. Comunicación Interna: Abarca todas las actividades que realizan dentro de una empresa, para establecer buenas relaciones con las personas que forman parte de la empresa. Sayango (2002) manifiesta que “se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización”.
2. Comunicación Externa: Se refiere a la comunicación con la que la empresa se dirige a todos los públicos externos, con el fin de conservar y mejorar la relaciones públicas, de tal forma que se fortalezca la imagen corporativa de la organización.
3. Relaciones Públicas: Son la distintas actividades, estrategias, tácticas, etc. de comunicación, para generar una buena relación con todos los stakeholders de una organización.
4. Publicidad: Se utiliza para emitir los distintos mensajes de la organización, se lo hace a través de medios masivos de comunicación. Por lo general, su objetivo es incrementar la venta de los productos o servicios de la empresa; sin embargo, también puede tener otros fines.
5. Publicidad Institucional: Es una herramienta de las relaciones públicas. Su objetivo es generar una imagen positiva de la empresa en el público.

2.2.IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La herramienta de trabajo que permite una comunicación eficiente entre las organizaciones, su personal y la sociedad es la comunicación organizacional, ya que mediante ella se puede conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad a través de entrevistas y de auscultar las necesidades que tienen cada uno de los trabajadores. De igual forma es la encargada de todo el manejo de la información dentro de la organización.

Rivas y García (2006), argumentan que “más del diez por ciento de los negocios americanos fracasan cada año debido aun a mala administración y a unas comunicaciones ineficaces”. Por su parte William Whyte (1956), cataloga a la sociedad de hoy como “Hombres Organización”, ya que en la actualidad los individuos pasan la mayoría del tiempo dentro de las organizaciones.

Por otro lado, Chester Barnard (1938), señala que dentro de una organización la labor más importante de los directivos es enfocarse en la comunicación y manifiesta que: “se ha demostrado continuamente que el hombre de una organización es una persona comunicativa”.

La comunicación organizacional tiene gran importancia en las organizaciones de éxito, ya que permite una verdadera interrelación y un mejor clima laboral interno que fortalece la integración del trabajo en equipo y robustece a la compañía y esto se transmite externamente.

De igual forma, ayuda a mejorar el ambiente comunicativo de la empresa, ya que por medio de una buena estrategia comunicativa se fortalece la organización como tal. Carreño manifiesta que la comunicación organizacional es un fenómeno “dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución”.

Es por este motivo que es muy importante estar pendientes de la comunicación y la información que se transmite de la empresa, ya que la comunicación organizacional permite que sus trabajadores tengan conocimiento y se identifiquen con la compañía, por lo que se

sienten tomados en cuenta para el desarrollo de los propósitos y objetivos de la organización, lo que a su vez crea un sentimiento de pertenencia.

El comunicador deberá tener la habilidad de transmitir el mensaje, utilizando el canal adecuado y perspicacia para dirigirse al público interno o externo de acuerdo a sus conocimientos y a las necesidades fundamentales de este público. Cuando se ha logrado desarrollar la habilidad de comunicación y de interrelación se logra la comunicación ideal.

Informar y emitir el mensaje constituye el objetivo de la comunicación organizacional, conseguir los propósitos de difundir correctamente el mensaje institucional debe considerarse la meta primordial.

Una organización debe operar con un sólo y único criterio, alcanzar el éxito de operatividad, para lo cual deberá elegir un modelo comunicativo de acuerdo a sus necesidades, de esta forma se dará a conocer a la organización el nivel jerárquico de cada uno y las funciones que deberá desempeñar.

Antiguamente el director o dueño de la empresa o institución era el máximo representante de la misma y era extremadamente difícil tener acceso a una comunicación interactiva entre éste y sus subalternos. Actualmente no se ha perdido el nivel jerárquico, pero el jefe o líder debe tener un acercamiento comunicativo más eficiente y conocer directamente las necesidades, problemas, aspiraciones, debilidades, fortalezas de cada miembro de su staff de trabajo. Esto le permitirá detectar problemas rápidamente y solucionarlos adecuadamente, lo que se traducirá en una mayor productividad en su empresa.

Mediante la comunicación organizacional interna se desarrollará la capacidad de asignación, para ubicar a cada uno de sus trabajadores de acuerdo a sus habilidades y destrezas. De esta manera, se determinará a qué personas en concreto compete cada cuestión, a quién se debe transmitir cada tipo de información, qué personas deben intervenir o conocer de hechos significativos para la empresa, a quién debe dirigirse cada tipo de información, etc. Esta capacidad, precisa del conocimiento de la organización, planificación y una adecuada comunicación empresarial.

Hoy en día muchas empresas caen en error de no manejar una buena comunicación organizacional, lo que afecta a que no tengan un funcionamiento adecuado, por lo tanto las organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Para Niño (1993), "si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos".

2.3.TIPOS DE COMUNICACIÓN

Dentro de las organizaciones existen redes de comunicación, gran parte de estas redes se imparten en líneas formales e informales de comunicación, la cuales se consideran tipos de comunicación dentro de las corporaciones.

- Comunicación oblicua: Es aquella que se manifiesta a través de la coordinación intergrupala, se puede ejecutar entre el gerente de un departamento y un empleado de otro departamento. Puede darse por una urgencia del emisor para conseguir una respuesta inmediata por parte del receptor.
- Comunicación formal: Es la que se genera y transmite a través de canales formales que son establecidos por la empresa, para que sea receptada por un público, de tal forma que responda a unos objetivos. Su propósito es para generar una mayor eficacia organizativa.
- Comunicación informal: Ésta se genera sin necesidad de canales preestablecidos y nace espontáneamente de los miembros de la organización. Tiene un alto grado de credibilidad y por general se efectúa por algún asunto personal de los empleados o algún grupo de la organización. De esta comunicación surgen los muy conocidos "rumores", que pueden ser beneficiosos, como tremendamente dañinos para la empresa. Además, sirven para que los altos niveles jerárquicos sepan sobre las

circunstancias personales de los empleados y el ambiente de la empresa y cómo esto afecta al entorno de la misma.

Es importante tomar en cuenta estos aspectos de la comunicación organizacional, ya que el estudio de la misma ha tenido un auge en los últimos años y los datos afirman que aquellas organizaciones que la toman en cuenta presentan mayor efectividad laboral, mayor motivación y mejores resultados tanto productivos como no productivos.

2.4.FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones manejan información que fluye en diferentes vías, es preciso que las empresas utilicen todos los flujos de comunicación para gozar de una comunicación eficiente. Sus flujos van desde los niveles jerárquicos más bajos hacia lo más altos y viceversa; así como también entre empleados de los mismos niveles y entre departamentos.

Era muy común que la comunicación descendente tenga mayor fuerza dentro de las organizaciones, pero en la actualidad se ha demostrado que si una empresa sólo utiliza este flujo de comunicación, da como resultado problemas de impacto en la comunicación de aquella compañía. En tiempos antiguos la comunicación ascendente, es decir: de un nivel jerárquico bajo hacia un alto, era prácticamente improbable que un empleado operativo tenga contacto con un gerente, “era un imposible”... Hoy hemos visto, que si no existe una comunicación ascendente, lo único que se puede esperar es el fracaso de la empresa. De igual forma, no podemos dejar de lado a la comunicación horizontal, la misma que se genera entre individuos de un mismo nivel jerárquico; asimismo, la comunicación que se transmite entre empleados de distintos niveles jerárquicos, aunque no exista dependencia entre departamentos.

1. Comunicación Descendente: Es la comunicación que se transmite desde los niveles jerárquicos más altos hacia los más bajos; es decir, desde los cargos superiores a los subordinados. En general lo que se suele comunicar son instrucciones de trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, explicación razonada del trabajo, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

2. Comunicación Ascendente: Este tipo de comunicación en cambio va desde los niveles más bajos hacia los más altos; es decir, de abajo hacia arriba. Dentro de esta comunicación podemos ver las reuniones de grupo, los buzones de sugerencias, sistemas de quejas, entre otros.
3. Comunicación Horizontal: Se refiere a la comunicación que se transmite entre empleados de niveles jerárquicos del mismo rango. Puede darse de forma grupal como individual; es decir, puede ser entre individuos y departamentos. Una característica es que no existe una autoridad y se da para agilizar los procesos en la estructura de la organización. Se da a través de reuniones, juntas, asambleas, informes para la solución de problemas de un departamento, toma de decisiones, coordinación de actividades, etc.
4. Comunicación Diagonal: Se refiere a aquella comunicación que se transmite entre los distintos miembros de la empresa, sin importar el nivel jerárquico, es ascendente y descendente. Es aquella que se da entre las distintas áreas y distintos niveles al mismo tiempo.

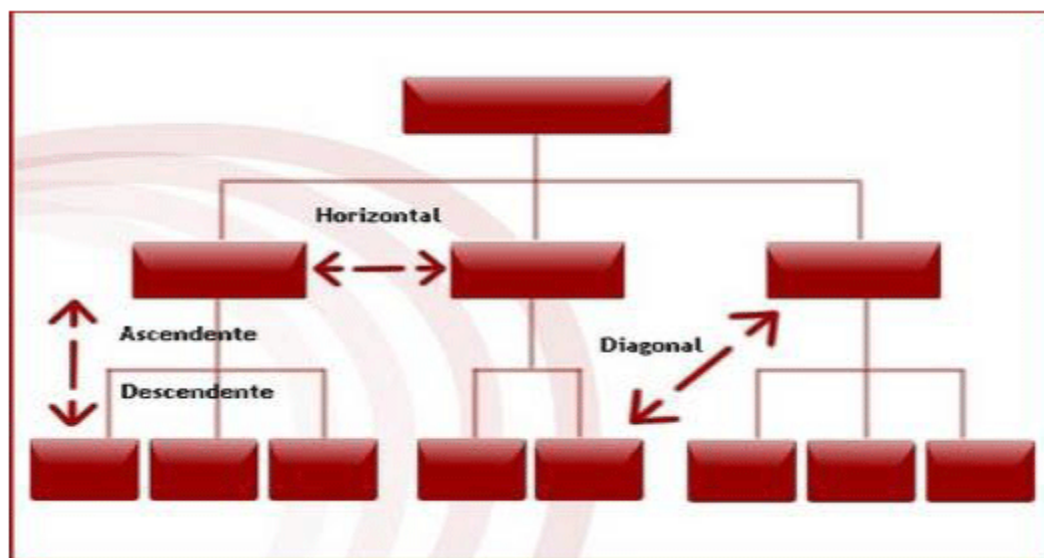


Gráfico N°6: Flujo de comunicación

3. LA IDENTIDAD, LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN

3.1. CONCEPTOS

3.1.1. Identidad

La identidad es parte esencial de una organización y genera gran valor a las empresas. Gran parte de los elementos que la conforman son intangibles; sin embargo, a través de los años se han establecido métodos de evaluación. Su filosofía, valores, misión, visión, responsabilidad social, imagen visual, comportamientos de los miembros de la empresa; es decir, todos sus rasgos físicos y culturales son muestra de la concepción de integración que la conforma.

Capriotti (1992), señala que la “identidad de una empresa es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás”.

Por otro lado, Costa (2001) manifiesta que la identidad corporativa:

“es el conjunto coordinado de signos visuales, por medio de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución. Los signos que integran el sistema de identidad corporativa tiene la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes. Estos signos se complementan entre sí, con lo que provocan una acción sinérgica que aumenta su eficiencia en conjunto”.

Costa, en su definición expone que la identidad es el conjunto visual; sin embargo, la identidad abarca mucho más que eso. La identidad engloba a la esencia de la empresa como tal.

La definición de Minguez (2008), comprende un concepto en donde se incluye a todos los rasgos de la organización. Él argumenta que:

“La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable... Hay, pues,

empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo".

La identidad está presente en todas las empresas, es una realidad que las organizaciones deben tomar muy en cuenta, ya que dentro de la identidad, los elementos que la conforman se complementan entre sí, para poder transmitir un mensaje preciso y coherente, con ello se aumenta o disminuye su eficiencia y fidelidad ante sus públicos de interés.

A través del análisis de los conceptos planteados, se puede manifestar que la identidad es lo que la empresa en realidad es, el conjunto de todos los atributos que la empresa adquiere a través de todo lo que la integra; su razón de ser, sus valores, su personalidad, su esencia, entre otros elementos hacen que pueda ser identificada por el público y se diferencie del resto.

3.1.2. Imagen

La imagen corporativa que proyecta una empresa ante sus distintos stakeholders también tiene un peso muy grande para una organización. Cuando hablamos de imagen, nos referimos a la forma en que los públicos perciben a la compañía. Duarte (2012), expone que:

“es la imagen de lo que la compañía significa, es un ejercicio en la dirección de percepción del espectador, la imagen corporativa es nuestra carta de presentación, la primera impresión que el público tendrá de nosotros, para que esta funcione y ayude a obtener confianza de nuestro público debe tener requisitos básicos: debe reflejar los valores de nuestra empresa, nuestra personalidad debe estar comunicada en nuestra imagen”.

Costa (1997) define la imagen como “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”. Para Marion (1989), la imagen es “la construcción forjada por un grupo de individuos que comparten un proceso común de representación”.

La definición de Capriotti es muy completa, él señala que la imagen corporativa 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”.

Podemos ver que en las definiciones expuestas, el enfoque se basa en la idea de la representación mental; es decir, esa idea que creamos en nuestras mentes con respecto a esa empresa. A través de los atributos que se muestran vamos forjando esa imagen, los mismos con los que la vamos diferenciando del resto de empresas. Tomamos algunas características con la cual vamos creando estereotipos.

La imagen corporativa está estrechamente relacionada con la percepción de una empresa y lo que los públicos creen que es la empresa; es un ejercicio en la dirección de la percepción. La imagen corporativa se diseña para que llame la atención del público, de tal forma que crea un cuadro mental ante el público. Así, se crea un interés entre sus stakeholders y a su vez genera riqueza de marca.

3.1.3. Reputación

En torno a una organización existe un sólo eje que es el que puede destruir o mantener a esa organización en pie; “la reputación”. Este se ha convertido en un factor muy importante para las empresas; construirlo y mantenerlo es muy difícil, pero destruirlo puede ser muy fácil.

Esta reputación está atada directamente con el comportamiento corporativo. El cual, en la actualidad, ha balanceado sus intereses entre comerciales y sociales a comparación de antes en el que su único enfoque era en el ámbito financiero. Este comportamiento corporativo es un influyente esencial para la reputación. En intereses sociales, me refiero al famoso término que está en auge, la responsabilidad social, que en la actualidad es una conducta muy aclamada por las empresas, y que hoy por hoy están tomando mucha fuerza.

Los valores y principios de una corporación son muy importantes, pero cumplirlos es aún más y de igual manera es un reto muy grande alcanzarlo, pero solo es un tema de dedicación, confianza y respeto para con sus stakeholders.

De acuerdo con Villafañe (2003):

“(…) la reputación puede entenderse como la expresión de esa armonía entre lo que ha denominado la lógica central de la empresa, que se enfatiza los resultados económicos-financieros y la fortaleza de su oferta comercial, y las lógicas marginales, orientadas hacia aquellas políticas y comportamiento corporativos como la gestión del capital humano, la sostenibilidad de sus acciones, o la ya citada responsabilidad social corporativa, que hasta hoy nunca habían sido prioritarias, pero que ahora han alcanzado un estatus notable en el management de esas grandes corporaciones”.

La reputación debe ser todo eso: es decir, debe haber un equilibrio de las cosas; mantener a todos sus stakeholders contentos, teniendo sus valores bien definidos y cumpliendo con sus promesas, sin proyectar una “imagen-ficción” a sus públicos, puesto que hace que la empresa tenga una mala reputación.

Según Villafañe (2003), conceptualizar la reputación corporativa exige una visión integradora de este fenómeno, porque ésta implica una triple dimensión. En primer lugar una dimensión axiológica en la que se encierren los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros y su responsabilidad con la sociedad. Segundo un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad valorizada. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaria, estos tres puntos crean esta concepción integradora a la que me refiero. Tradicionalmente se empleaba el término para referirse a las personas que en su profesión o en su vida se caracterizaban por un proceder meritorio, o por todo lo contrario.

3.2.DIFERENCIACIÓN Y RELACIÓN DE CONCEPTOS

Existe confusión entre identidad, imagen y reputación, puesto que estos términos son muy similares, pero tienen diferencias sólidas al fin y al cabo; sin embargo los tres van de la mano.

La identidad es la personalidad de la empresa, dentro de ella se encuentra la imagen y la reputación; es decir que la identidad abarca ambos términos. La identidad se refiere a lo que la empresa es, por ende dentro de ella se encuentra su imagen, su reputación y otros elementos que la componen. Ya entendido que la identidad engloba a la imagen y a la reputación, vamos a desmenuzar ambos términos.

La imagen establece a la figura de la empresa como tal y la reputación constituye el fondo. Comenzando porque la imagen es una figura que puede ser cambiada, en cambio la reputación es algo que cuesta mucho trabajo cambiar, algo que con años de trabajo y pequeños detalles se va puliendo. La imagen es más superficial, en cambio la reputación es más sólida, está más concentrada en los comportamientos de la corporación.

Villafañe (2003), manifiesta que la reputación es una opinión acerca de la excelencia de un alguien en su profesión o cualquier actividad que realice, en este caso hablamos de una corporación la misma que siempre ha estado unida al desempeño, al cumplimiento, al comportamiento que se reduce en una sola palabra. Pues bien, la reputación corporativa está íntimamente ligada al comportamiento corporativo como mencione anteriormente y es consecuencia de él. Ésta resulta de la relación equilibrada entre la identidad e imagen; es decir, es el resultado de la consolidación de su imagen. Y a su vez es una cadena en la cual se da la integración de un proceso secuencial: imagen, percepción, creencias y carácter.

Como todo comunica y todo es imagen es de suma importancia para las empresas, tener un plan estratégico de reputación, en donde se cumpla con las estrategias adecuadas, de tal forma se tiene buenos resultados, para que dé igual manera la gente vaya teniendo confianza y cree ese sentido de fidelización hacia la misma.

Ritter (2004), sostiene que una buena imagen es muy fácil de construir, pero una buena reputación es todo lo contrario. Puesto que la imagen está asociada con lo externo, lo superficial, lo que se ve directamente de algo o alguien. En el caso de una corporación la percepción visual que se tiene, la misma que va desde el logotipo, como visten los empleados, la papelería, como están decoradas las oficinas, etc. Mientras que la reputación es la apreciación tácita que se va forjando con el paso del tiempo.

El término tácita, se refiere a que no se percibe como una cosa, sino en las acciones que toma. Este término está estrechamente relacionado con la ética y la moral de la empresa, más que todo con la conducta de la misma, pero es importante también aclarar que para tener una buena reputación la conducta de los que la conforman es fundamental.

¿Pero porque es tan fácil tener una buena imagen y tan difícil tener buena reputación? La imagen se basa en percepciones y la reputación en comportamientos. Los comportamientos son verificables y las percepciones no. En definitiva muchas veces podemos mejorar la imagen pero no necesariamente la reputación. Es fundamental que podamos transmitir esta diferencia, especialmente a los clientes o empresarios que no logran entender por qué no solo hay que parecer sino ser.

La imagen se puede construir con dinero, cuanto más inviertas en publicidad, buena ropa, buenos carros, en fin, tengas una buena presencia tendrás fácilmente una buena imagen. La reputación no, para tener una buena reputación debes tener actitudes y comportamientos impecables, tener valores y principios bien establecidos para actuar con los mismos. La honestidad, la ética, el respeto, la imparcialidad, y en general buenos valores morales; son los que, con el paso del tiempo van dando prestigio y buena reputación. Esto no quiere decir que la imagen no sea significativa, por supuesto que lo es, la primera impresión es muy importante.

Podríamos decir incluso que la imagen es a corto plazo y la reputación a largo plazo. Sin embargo, por otro lado esto tiene algo bueno ya que al ser a largo plazo, ésta de cierta manera es estable; es decir, cuando alguien o algo ya tiene una buena reputación y comete algún error, la gente sigue siendo fiel al mismo.

La identidad, la imagen y la reputación son factores muy importantes para una corporación. Una buena reputación corporativa es un activo que genera valor para la empresa, a mi criterio es un arma vital ante situaciones de crisis y ayuda a fidelizar el capital humano. Igual que a un profesional su reputación le ayuda a aumentar su clientela, a una empresa una buena reputación le ayuda a aumentar sus resultados.

El mantenimiento continuo de una buena imagen corporativa genera reputación corporativa. Por lo tanto ambos son importantes y van de la mano pero a su vez tienen sus diferencias y generan distintos resultados.

4. LA COMUNICACIÓN INTERNA

4.1.¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA?

La comunicación interna ha existido de una u otra forma en las organizaciones por mucho tiempo; sin embargo, en la actualidad se vio la necesidad de darle mayor importancia. Pero, ¿qué es la comunicación interna? Podemos definirla en un concepto bien sencillo, es la comunicación que está dirigida al público interno de una empresa y que se utiliza como herramienta de gestión para transmitir mensajes de la organización.

Según Creps (1990), es “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”. Sin embargo, va mucho más allá de ello, ya que la comunicación interna, también se refiere a la interacción que los empleados tienen con la empresa en sí.

Costa (1998), manifiesta que debe ser “fluida, impicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Y estar orientada a la calidad en función del Cliente”.

La comunicación interna tiene como propósito aumentar la satisfacción de los trabajadores, lo que da como resultado la rentabilidad y un aumento de la producción.

De acuerdo con AJE Asturias existe el siguiente esquema que brinda la comunicación interna:

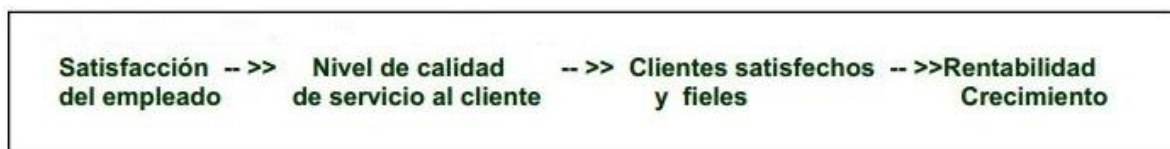


Gráfico N°7: Esquema

Es decir que la comunicación interna es una herramienta clave para afrontar los cambios que se dan en la actualidad, por medio de respuestas innovadoras. Lo cual le dará a la empresa un valor agregado, que le promete muchos beneficios a corto y largo plazo.

Cabe destacar que la comunicación para que sea eficiente debe haber un compromiso por parte de todas las personas. Sin embargo, los directivos son los principales responsables de gestionarla y canalizarla de manera estratégica.

4.2.IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

No hace mucho tiempo la comunicación interna era considerada innecesaria para las organizaciones. Las empresas creían que sus empleados debían demostrar compromiso y lealtad, solo por el simple hecho de que estas le ofrecían un puesto de trabajo; es decir, los empleados estaban de cierta manera obligados a cumplir estos requerimientos. Ni hablar de que exista una comunicación interna como herramienta de gestión.

Sin embargo, con el paso del tiempo las organizaciones han encontrado que la relación que se establezca con sus públicos internos es de suma importancia, ya que el público interno de una empresa comprende todo lo que *ÉS* la empresa como tal. Estos son el motor de la empresa y conforman la identidad de la misma. Por lo que, implantar una comunicación interna eficaz es la clave para establecer bases que permitan tener una buena cultura organizacional. Por otro lado, de acuerdo a Saló “Los empleados constituyen el primer público de la empresa y son los primeros que entran en contacto directo con los clientes y usuarios...”

Como sabemos la comunicación es el sistema nervioso de la empresa, todo se basa en la comunicación. De acuerdo a Cusot (2012), no existe la *NO* comunicación, todo comunica; por lo tanto, es importante manejar estrategias y planes de acción para optimizar la comunicación interna; ya que como lo mencione anteriormente los públicos internos son la base de lo que viene después.

La comunicación interna permite cubrir las necesidades de comunicación que tienen los diferentes miembros de una organización, ya sea en su rol de individuos o como equipos

de trabajo, debido a que si vemos a la empresa como un sistema integrado, es la comunicación interna la que permite mantener coordinadas las partes y así lograr los objetivos estratégicos organizacionales además permite mantener motivados a los trabajadores de la empresa y orientar los cambios estratégicos que se requieren en el momento oportuno.

De acuerdo con Saló y Ritter (2008), la comunicación interna depende principalmente de los miembros que conforman la Dirección General de la empresa. Puesto que estos están encargados de su estrategia y de su planificación, las cuales se realizan en función de los objetivos que se quiera alcanzar. Sin embargo, los medios mandos y recursos humanos (empleados en general) también juegan un papel muy importante.

Según Brandolini y Gonzalez (2009), los distintos sectores o líneas de mando utilizan la comunicación interna para diferentes propósitos. En primer lugar la alta dirección o dirección general se enfoca en potenciar procesos productivos, sociales y económicos; por ejemplo el DirCom es el encargado principal de generar planes de acción estratégica de comunicación interna; por tal motivo es importante que en estos mandos haya coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, para conseguir credibilidad hacia la organización. En segundo lugar, los medios mandos se encargan de estimular al personal para que exista un trabajo en equipo y realizar evaluaciones con la finalidad de comprobar que existan resultados positivos al lograr este fin común. Por último, recursos humanos se encargaran de fomentar la integración y participación con armonía para evitar un clima tenso, especialmente el jefe de recursos humanos debe ser lo suficientemente capaz para disponer que sus órdenes se cumplan dentro de un marco de sabiduría, armonía y trabajo en equipo.

Los canales de comunicación interna, los cuales son formales e informales son trascendentales dentro una empresa. Por un lado, los formales: son los sistemas de comunicación planificados, estratégicos y sistemáticos que las organizaciones deben llevar a cabo para mantener una comunicación activa con sus trabajadores. Por otro lado, los canales informales, proponen una comunicación menos planificada pero ágil; se maneja por medio de canales no oficiales de la organización por ejemplo: conversaciones entre funcionarios, en los pasillos, en los baños, en la cafetería, etc. Sin embargo, este canal puede desembocar en malos entendidos por lo tanto pueden generar chismes y rumores. Lo que debemos tomar en cuenta

es que el rumor es una condición universal y continuará. Por mucho que se intente no se lo puede hacer desaparecer del ambiente laboral; toda la planificación y los preparativos en el mundo en conjunto no pueden eliminar los chimes y rumores. Sin embargo, tenemos la opción de cómo podemos manejar la situación y cómo respondemos a ella. La sabiduría consiste en no enfrentar el chisme, pero aceptarlo como un comportamiento social natural y hacerse cargo de ellos para la efectividad de la organización.

Cabe recalcar que la comunicación formal es más lenta debido a que debe estar enmarcada dentro de un proceso de órdenes, aprobaciones, consensos, etc. y la informal es más rápida ya que se transmite con mayor facilidad en forma directa.

Sin embargo, con sus ventajas y desventajas ambas son muy importantes, ya que manteniendo un buen plan de acción podemos obtener una comunicación organizacional eficaz. Para este plan de acción no sólo es importante tener buenas herramientas de comunicación sino saber dirigir las a su público de interés, es decir el proceso también importa.

Como lo explica Brandolini y Gonzalez (2009), dentro de estos canales formales e informales existen direccionalidades de la comunicación que son: descendente, ascendente y transversal. Descendente es aquella comunicación que se inicia desde los directivos de la empresa hacia los rangos de menos jerarquía. Antiguamente los empleados a duras penas conocían el nombre del gerente de la empresa, en la actualidad se ha comprendido que el gerente tiene un cargo más participativo y se comunica directamente con el resto de trabajadores. Ascendente es aquella comunicación que inicia de abajo hacia arriba. El propósito de esta direccionalidad es llegar a un consenso y acuerdos conjuntos entre el empleado y los directivos, esto sirve para que los empleados se sientan escuchados de tal manera que conciben su integración y participación en la empresa. Sin embargo, si no está bien direccionada puede ser contraproducente porque puede crear un clima de tensión, ya que puede ser que el empleado tome una posición a la defensiva dependiendo del tema. Por último, la comunicación transversal es aquella que se da entre los mismos niveles jerárquicos y mismas áreas de la organización. Su propósito principal es tener coherencia de ideas, comunicación y participación entre departamentos. Una comunicación coherente consolida las relaciones en

una forma sólida, lo que permite al individuo transmitir sus sentimientos y conocimientos positivos hacia el público externo.

Un personal motivado rinde más en su trabajo, que una persona que siente que es uno más del grupo de trabajadores; y percibe, ‘como ser humano que es’, que no ocupa un sitio importante dentro de la empresa; para que esto no suceda, las empresas deben preocuparse en primer lugar de que al contratar al jefe de recursos humanos sea un individuo centrado y capaz de comprender y solucionar los problemas internos, ya que este personaje constituye el vínculo entre los mandos altos, medios y empleados en general. En segundo lugar tomar en cuenta un plan estratégico de comunicación interna, para conocer las necesidades materiales y emocionales del trabajador y obtener retroalimentación que sirve como una herramienta fundamental de comunicación.

Por ende, al estar satisfecho con su trabajo y en un buen ambiente laboral; estará motivado a realizar mejor su trabajo, por lo tanto brindará un buen producto o servicio lo cual resultará un cliente feliz, por tener un producto o servicio de calidad. Eso por un lado, por otro lado al estar contento el trabajador será una fuente de información hacia sus familiares y amigos y éstos a su vez hacia otras personas, lo que se convierte en un comunicador externo. Esto le brinda buena imagen a la empresa no sólo como una organización que brinda productos de buena calidad, sino también como un empleador ético y justo.

Por otra parte, al comprobarse que la comunicación es la base fundamental para conseguir objetivos comunes dentro de una empresa, es necesario que las entidades incrementen dentro de su presupuesto anual una cantidad considerable para conseguir este propósito. Ya que por lo general, las organizaciones suelen pensar que la comunicación es un gasto; pero en realidad constituye una inversión a largo plazo.

4.3.HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna se da por medio de herramientas y canales específicos. Pero, ¿para qué específicamente sirven estas herramientas y canales? Obviamente comunican, ¿y eso qué? Estas herramientas tienen un papel muy importante dentro de la organización; ya que

como argumentan Brandolini y Gonzalez (2009), su finalidad es “satisfacer las distintas necesidades de comunicación y (...) modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés”.

Para la transmisión de mensajes hacia el público interno pueden utilizarse las siguientes herramientas:

- Intranet
- Revista digital
- Reuniones aleatorias
- Manual de bienvenida
- Revista interna impresa
- Jornadas de puertas abiertas
- Convención anual
- Tablón de anuncios
- Teléfono de información
- Reuniones con la dirección
- Buzón de sugerencias
- Mail interno
- Entrevistas
- Manual del empleado
- Comunicaciones escritas
- Boletín informativo mensual
- Comunicaciones electrónicas
- Periódico interno
- Carta al personal
- Sección en el periódico interno

Por otra parte, cabe recalcar que existen dos tipos de canales y que vale la pena diferenciarlos. Primero, los canales de comunicación que son los que el receptor responde de forma inmediata; por ejemplo, todo lo que es comunicación cara a cara, llamadas telefónicas, e-mails, chat, etc. Siguiendo con los canales de difusión, que al contrario sólo envían información; es decir, no hay una respuesta y son dirigidos a varios receptores. Por ejemplo: revistas internas, cartelera, intranet, houseorgan, newsletters, etc.

Además de estos dos tipos de canales existe otra clasificación que se divide en tradicionales y tecnológicos. Como su palabra lo indica, los tecnológicos son las herramientas en las que se utiliza la tecnología o algún dispositivo digital. En cambio los tradicionales tienen como soporte fundamental la utilización del papel y la utilización del canal verbal.

Como todo, tanto los canales tradicionales como tecnológicos tienen sus ventajas y desventajas. Por un lado, tenemos los canales tradicionales, en donde los canales verbales son

considerados más eficientes porque el feedback que se obtiene es inmediato, además se obtiene un intercambio gestual que permite tener la reacción inmediata positiva o negativa del receptor. Sin embargo, este canal puede ser perjudicial en ciertos casos porque no existen registros de la interacción. Por lo que, los canales escritos representan un soporte efectivo. Cabe recalcar, que antes de escoger el canal a utilizarse se debe tomar en cuenta ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, y ¿dónde? se utilizarán las herramientas. Es importante observar el nivel de complejidad del caso para elegir el canal apropiado. Mientras más complejo es el tema, el canal verbal será el más efectivo; sin embargo, la utilización del verbal y el escrito al mismo tiempo puede ser más positivo aún.

Por su parte, los tecnológicos también son un medio efectivo de comunicación, ya que además de tener un poder de convocatoria alto también es la inmediatez con la que llega la información, lo que hace que la gente responda rápidamente; es decir, en los medios digitales se produce un feedback veloz. El tema de la velocidad es crucial ya que puedes mantener comunicación con varios individuos al mismo tiempo, además como se dice actualmente “las nuevas tecnologías acortan distancias”, esto ha hecho que de cierta manera pueda haber una comunicación más cómoda ante las jerarquías altas. Ya que al hacerlo de frente puede entrar mucho miedo, vergüenza o recelo. Sin embargo, estos medios también tienen ciertas desventajas; como son medios que utilizan tecnología obviamente tienen un gasto, no sólo de implementación, sino también de entrenamiento para quien lo usa. Además, se debe tomar en cuenta los diferentes públicos internos que existen en la organización, ya que si son adultos mayores la resistencia ante estas herramientas tecnológicas es mayor, que los jóvenes que son más participativos y entusiastas ante las mismas. Brandolini y González (2009), argumentan que la adaptación de estas herramientas es trascendental, es decir “(...) tiene que haber un antes, un durante y un después de su implementación (...)” (pág. 89). Por lo que es un sistema bastante complejo. Desde mi punto de vista, otra desventaja es la pérdida de la parte física de interacción, debido a que es un medio digital la gestualidad se pierde por completo, y existen veces en que se malinterpretan los mensajes, por lo que hay que utilizarlos con mucha cautela.

Otro punto importante que Brandolini y González (2009) proponen, es la existencia de un nexo entre los distintos sectores y departamentos de las organizaciones. Esta conexión entre

la organización y sus empleados es una *red de facilitadores de comunicación*, los cuales están encargados de detectar necesidades y sugerencias de los empleados, resolver conflictos, saber comunicar que es lo que pasa en la empresa y tener la confianza de los empleados y los altos mandos.

Saber escoger quienes conforman la red de facilitadores de comunicación es un reto grande, ya que tienen que ser personas conocidas, respetadas y de confianza para el público interno. Por otra parte, también tienen una gran responsabilidad en sus manos ya que las obligaciones que asumen requieren de tiempo extra que no es compensado monetariamente; sin embargo, es un estímulo motivacional porque les brinda de cierta manera poder y credibilidad.

Hemos hablado de cómo se clasifican los canales de comunicación, sus beneficios y desventajas, pero, ¿cómo entra todo esto en un plan estratégico de comunicación interna? La respuesta es simple, gracias a la sinergia de canales. Según WordReference, un diccionario virtual, la sinergia es la “unión de varias fuerzas, causas, etc., para lograr una mayor efectividad”.

Brandolini y González (2009), expresan lo siguiente: “*Gestionar comunicación es gestionar intangibles. Sin embargo, sus beneficios son tangibles y se ubican tanto en el interior como en el exterior de la organización*”. Este es un argumento muy válido, por lo general las empresas suelen pensar que invertir en comunicación es un “gasto innecesario”. No obstante, vemos que con una sinergia de comunicación; es decir, con la integración de estos elementos y herramientas, la simple suma de los mismos, crea un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los canales. La sinergia de comunicación está respaldada por un plan estratégico de comunicación interna que abarca la interconexión de un mix de herramientas y canales de comunicación, para que de tal forma el mensaje llegue con fuerza, pero que al mismo tiempo sea efectivo. La sinergia, de acuerdo a Brandolini y González (2009), está basada en la capacidad de consolidar una cultura de diálogo en la que exista consenso y confianza dentro de una organización. Además ayudará al público interno a que concientice la importancia de una positiva comunicación interna. Por lo tanto, los canales

de comunicación dentro de una organización deben ser implementados de manera sinérgica para obtener resultados positivos.

Los canales de comunicación son muy importantes sean tecnológicos o tradicionales, pero deben ser bien canalizados y oportunos. Por lo tanto, la red de facilitadores de comunicación cumple un rol clave para la consecución de objetivos en beneficio del crecimiento organizacional, ya que ellos son los encargados de escuchar las opiniones de los empleados y hacerlas cumplir. Por otro lado, para tener una comunicación interna efectiva las herramientas y canales deben estar entrelazados para que exista una sinergia de comunicación, lo cual maximizará las cualidades de cada uno de sus elementos y perfeccionará los mensajes.

5. LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

5.1.DEFINICIÓN Y FUNCIONES DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Debido a que parte fundamental en la productividad de las empresas constituye el recurso humano, actualmente las organizaciones han desarrollado maneras más efectivas de comunicación interna, la misma que se establece como pilar fundamental en la consecución de objetivos empresariales.

Como hemos visto, es muy importante que las organizaciones mantengan una comunicación eficiente. Sin embargo, pueden presentarse obstáculos y barreras que dificulten la transmisión, recepción o retroalimentación de información. Por ello existen opciones para que los procesos de comunicación puedan ser mejorados y que estos obstáculos no limiten la transmisión de mensajes.

La auditoría de comunicación es una de ellas, ya que es una herramienta que sirve para evaluar las técnicas de comunicación dentro de una organización. Ésta permite evaluar las habilidades, políticas, conexiones y proceso de comunicación dentro de las empresas.

Downs (1988) y Hamilton (1987), definen a la auditoría de comunicación como “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles”.

La auditoría de comunicación se divide en dos partes: la primera es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de la empresa. Dentro de la evaluación se puede valorar a nivel macro, a nivel micro o ambos.

Dentro del nivel macro la auditoría se enfoca en la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Por otro lado, dentro del nivel micro se aprecia las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles.

Varona (1993), señala que “una auditoría de la comunicación examina también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias”.

Asimismo, una auditoría de comunicación puede evaluar también las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización.

La segunda parte del proceso de auditoría es el desarrollo de recomendaciones o soluciones a los problemas comunicacionales. Para esto, se realizan campañas encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización.

Lamentablemente, en ciertos casos, esta segunda parte no es muy tomada en cuenta y es prácticamente ignorada en las auditorías realizadas dentro de las organizaciones. De acuerdo con Danniels y Spiker (1991), “para los consultores mejorar la comunicación organizacional es el objetivo principal de una auditoría, mientras que para los investigadores académicos el objetivo principal es la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional”.

Según el portal web Comunicólogos, para realizar una auditoría de comunicación los objetivos que se deben abordar son los siguientes:

- Determinar la eficacia de los distintos procesos, canales y soportes de comunicación internos.
- Medir constantemente si los distintos públicos internos de la organización han recibido los mensajes clave.
- Determinar las demandas de comunicación interna insatisfechas de los miembros de la organización.
- Detectar a miembros clave de los distintos niveles y áreas de la organización que puedan integrarse en una Red de Facilitadores Internos.
- Establecer la relación más eficaz entre contenidos, canales y soportes de comunicación internos.
- Desarrollar un sistema de medición confiable para determinar la eficacia de nuestras comunicaciones internas.
- Desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación Interna.

Dentro de la auditoría de comunicación, según King las redes de comunicación más importantes que se deben tomar en cuenta son:

- La red reguladora o referente a las actividades políticas, procesos, normativas y relaciones entre jefes y empleados.
- Red innovadora que incluya soluciones a problemáticas y alternativas ante las novedades que se presenten.
- Red que conlleve a la integración a través de reconocimientos, bonos, promociones laborales que relacionen los objetivos de la empresa con los individuales.
- Red (informativa-instructiva) que contenga anuncios, publicaciones, formando así una red de información propia de la empresa.

En el gráfico presentado se muestra el enfoque operacional de la administración dentro de una organización.

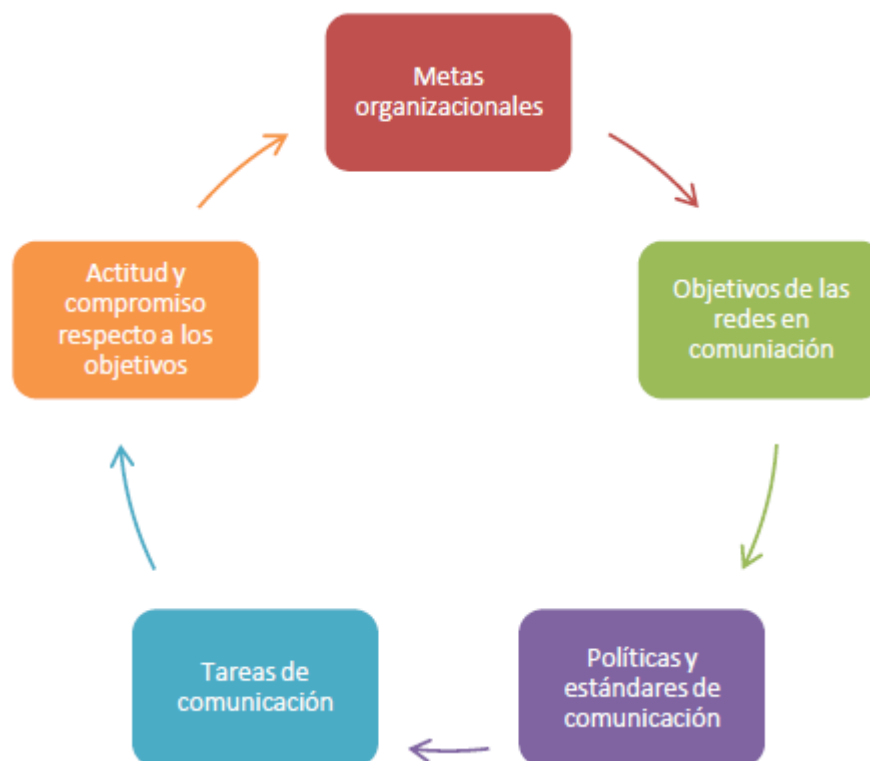


Gráfico N°8: Relación de los elementos de comunicación en relación a los objetivos

5.2.MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

Los métodos y técnicas que se utilizan en una auditoría de comunicación para recolectar y analizar la información de la empresa son varios. Entre los métodos y técnicas más destacados podemos mencionar la entrevista, el cuestionario, el análisis de la transmisión de mensajes, el análisis de experiencias críticas de comunicación y de las redes de comunicación, la entrevista grupal, la observación directa, el análisis de las producciones comunicacionales tales como: conversaciones, metáforas, historias, símbolos, eslóganes, etc.

Dentro de los métodos más utilizados se encuentran:

- La entrevista
- El cuestionario

- Análisis de la transmisión de mensajes
- El análisis de experiencias críticas de comunicación
- Análisis de las redes de comunicación
- La entrevista grupal
- La observación directa
- El análisis de las producciones comunicacionales.

6. LA COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL

6.1.¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN GLOBAL?

Para poder entender el significado de comunicación global, debemos tener muy en claro que cuando hablamos de ésta, no nos referimos a comunicación organizacional; aunque están relacionadas, la comunicación global representa el todo de lo que se dice y se hace coherentemente, dentro y fuera de las organizaciones.

“La Comunicación Global no tiende hacia una coherencia en la forma de las comunicaciones sino hacia una coherencia de las políticas. Por esto la comunicación es global cuando la gestión lo es: pregona lo que la empresa dice silenciosamente con sus productos, su marketing, sus redes de distribución, su arquitectura o su política social. Busca, no una armonía de fachada, sino una estrecha correspondencia entre las decisiones de gestión, la política financiera, industrial, de marketing y social y el discurso que las da a conocer” Weil (1990).

Weil (1990) nos brinda este concepto en forma clara y precisa, manifestando: para que una organización tenga éxito es necesario que exista coherencia de lo que se dice y lo que se hace. Páez señala que debe ser “perceptible desde la perspectiva sincrónica; pero además en dichos ambientes también existe “un allá y entonces” que es una percepción diacrónica.” Es decir que cuando habla de sincrónico se refiere a que se desarrollan dos acciones a la vez: las palabras van en congruencia con las acciones. Asimismo, debe ser diacrónico, en otras palabras, que se desarrolle a largo plazo o a lo largo del tiempo.

“La empresa actual no puede pretender ser eficiente tanto en el plano social como el económico, sin promover modos comunicantes de organización y formas organizadas de comunicación que contradicen esquemas tradicionales de funcionamiento (...) a falta de un concepto global que enuncie al mismo tiempo la idea de Organización Comunicante y de Comunicación Organizada proponemos aquí hablar de: Gestión Organización – Comunicación.” Bartoli (1992)

Bartoli (1992) por su parte argumenta que la eficiencia de una empresa tanto a nivel económico como social, recae en mantener y promover una comunicación global que sea organizada y moderna. Bartoli habla del concepto de Gestión Organización – Comunicación, en donde se brinda una idea de generar una organización comunicante y de comunicación organizada.

Según Schvarstein “la comunicación global pone de manifiesto la relación dialéctica entre lo externo y lo interno del discurso”. Es decir, como su nombre lo dice, engloba tanto lo externo como lo interno para formar un solo cuerpo, esto por su parte requiere que lo que se dice internamente tenga coherencia con lo que quiere transmitir externamente.

6.2.ROLES DE LA COMUNICACIÓN GLOBAL

La comunicación es efectiva cuando se realiza un trabajo conjunto entre todos los miembros de una organización, quienes aportarán sus talentos y habilidades; se pondrá de manifiesto su personalidad y se dejará bien en claro las aspiraciones y percepciones de cada uno de ellos.

Asimismo, la comunicación juega un papel clave al momento de promover bienes intangibles, es por este motivo que hay que establecer estrategias claras. La comunicación puede originar tecnologías, marcas, conocimiento de los trabajadores, habilidades, personalidades, relaciones con los distintos públicos, etc. y convertirlos en palpables.

Se recalca: para que esta comunicación sea real, se estudiará el comportamiento de cada uno de los individuos, es importante escoger a quienes mantengan el perfil adecuado, lo que permitirá una buena relación con los distintos públicos.

La comunicación está inserta en un mundo globalizado en donde se ha desplazado al modelo lineal por el de las redes sociales, la información se desplaza rápidamente y el conocimiento circula permanentemente en forma asociada. Las redes constituyen un espacio importante en este mundo sin fronteras y así mismo son el inicio en donde se genera la comunicación y el poder de llegar a miles de personas en tiempo real. Es importante recalcar que las relaciones comunicacionales por medio de estas redes no puede establecerse ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación permanente de sentido; es decir, que tiene que ser sistemática.

Desde esta perspectiva se han obligado las empresas a tomar otro rumbo para que la comunicación llegue a distintos públicos y clases sociales, siendo todos los ciudadanos quienes sean los emisores reales y virtuales; no cómo era anteriormente, en donde la comunicación tenía una verticalidad del trono y no se tomaba en cuenta a los demás miembros. Actualmente, se basa en las demandas y deseos que exigen los públicos.

Toda organización maneja varios tipos de comunicación y sus líderes deberán tener la capacidad para transmitir el mensaje de acuerdo al lugar y contexto, además de estudiar al público al que se dirige. La comunicación global es diferente de la comunicación institucional, ya que se debe tomar en cuenta a todos los que están involucrados o tienen relación con la organización en el aquí y ahora (perspectiva sincrónica) y en el allá y entonces (perspectiva diacrónica), al no tomarse en cuenta todos estos aspecto se pierde la esencia, por no establecer una visión futurista.

Paez manifiesta lo siguiente:

“Como consecuencia de los procesos de integración que están sucediendo en las últimas décadas, el significado de comunicación global ha obtenido un espacio preponderante en la sociedad actual, el cual ha sido significado por diferentes especialistas de formas muy

diversas y en algunas oportunidades hasta antagonismos se han presentado. La noción de esta tipología organizacional ha sido referida por el especialista L. Schvarstein de tres formas; a) la que alude a la comunicación en un mundo globalizado; b) la que demanda la coherencia entre el decir y el hacer, proponiéndola como una cuestión tanto ética como de eficacia y c) la que postula la articulación y la coherencia entre los procesos de comunicación externa e interna. Este autor habiendo agotado los dos primeros grupos, se ha dedicado con mayor ahínco a profundizar sobre la tercera característica.”

La tercera característica a la que se refiere este autor hace énfasis en la coyuntura que debe existir entre la comunicación interna y externa la cual debe ser coherente y debe apoyarse en los medios tecnológicos actuales, ya que un mundo globalizado está conectado a la tecnología, que permite la comunicación sin fronteras y futurista.

La comunicación global debe tener una concordancia entre el público interno y el externo; sin embargo, no es concebible mantener el mismo método de comunicación entre estos públicos, la comunicación al público interno tiene alcances y necesidades diferentes, ya que requiere se le informe y se le convoque a participar de las metas institucionales; además, se debe inculcar a reflexionar de lo que se espera de ellos para que la empresa llegue al éxito anhelado. Por otro lado la comunicación para el público externo deberá ser direccionada para persuadirlo a formar parte de este éxito.

Asimismo, la información tiene un rol esencial en esta temática, ya que ésta se transmite a los públicos, la misma que debe estar ligada a las acciones de la organización. La tecnología es parte importante de la misma.

6.3.LA INFORMACIÓN COMO PARTE DE LA COMUNICACIÓN

La era actual nos brinda mucha facilidad para adquirir información, ahora estamos expuestos a conseguir una cantidad enorme de datos sobre cualquier tema que deseemos. En épocas antiguas, por el contrario, la gente sufría por la falta de información, era un problema crucial en las sociedades arcaicas. La escasez de ésta perjudicaba seriamente al trabajo,

educación, investigación y a la sociedad en general. Lo que supuestamente necesitábamos todos era más información.

En la actualidad gracias al avance de la tecnología, estas ansias por la información se han ido convirtiendo en una preocupación para el ser humano, por el uso y el manejo de la cantidad de información a la que tenemos acceso.

El internet es considerado uno de los canales más importantes, factibles y cómodos para acceder a información, controlar el flujo y volumen de la información se ha convertido en un tema crítico. Lo que antes era insuficiente para el ser humano, ahora rebasa los límites. Sin embargo, para los fanáticos el volumen infinito de información sin procesar sigue causando un gran atractivo.

Muy poca gente quisiera renunciar a la era digital. El pasar horas en la fila de un banco, cuando un cajero automático hace lo mismo en segundos; es muy placentero para los amantes de la tecnología. Tal vez la vida sin tecnología es más “auténtica”, pero para los que la vivimos resulta menos cómoda y más complicada. Al fin y al cabo todos buscamos nuestra comodidad y prosperidad.

El poder y la velocidad en la que avanza la tecnología pueden también ser perjudiciales. Cuando la carga de información asecha, cae en una categoría denominada “las soluciones de la ley de Moore”. Esta ley creada por George Moore, predice que la potencia de un chip de computación se duplicara cada dieciocho meses. Es aquí donde la compra de una computadora se complica, ya que sabemos que en seis meses encontraremos la misma computadora a mitad de precio.

Se estima que la tecnología ocasionará el fin de medios de comunicación, corredores, empresas, universidades, política, ciudades e inclusive Estados-Nación. Se afirma que en un futuro los individuos se defenderán solos y tan sólo contarán con la ayuda de la información.

Cuando se depende enormemente de la información se cae en la famosa visión 6-D como se la ha denominado.

- “Desmasificación”
- “Descentralización”
- “Desnacionalización”
- “Desespacialización”
- “Desintermediación”
- “Desagregación”

Éstas son fuerzas que desencadenadas por la informática, descompondrán a la sociedad en sus factores constituyentes fundamentales, primordialmente individuos e información.

La visión 6-D manifiesta una visión lineal para la sociedad, en términos generales busca movimientos paralelos de lo compuesto a la unidad. Pero en el mundo actual no se cree que sea así, puesto que la modernidad hace que el mundo se mueva en cualquier dirección, menos aun de lo complejo a lo simple.

Lo cierto es que todas estas fuerzas sociales continuarán dando forma al desarrollo de las redes de la información, y para esto se necesita comprender la organización social y no solo contar con información.

III. MARCO PRÁCTICO

1. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

1.1.OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN

- Objetivo General

Determinar el grado de conocimiento de la identidad corporativa y efectividad de los canales y herramientas de comunicación.

- Objetivos específicos

- Comprender los factores causantes de la falta de conocimiento acerca de su identidad corporativa
- Establecer métodos de investigación para la obtención de información adecuada con respecto a la efectividad de canales y herramientas de comunicación.

1.2.MÉTODOS E INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORIA

- Cuantitativo

Como método cuantitativo se escogió encuestas, ya que con las mismas se conseguirán datos específicos, estadísticos y numéricos para poder conocer si los trabajadores se identifican con la empresa. Además de evaluar el grado de efectividad de los canales y herramientas de comunicación.

- Cualitativo

Como método cualitativo se escogió la observación participativa, que servirá para captar comportamientos internos en los diferentes departamentos. La misma se realizara durante 1 día dentro del horario laboral.

Por otra parte, también se realizó una entrevista a la persona encargada de recursos humanos para que nos explique la estructura de la empresa, además de tener una breve reseña de cómo funciona Ecuacobranzas desde sus inicios hasta la fecha.

1.3.UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Universo de Estudio

Actualmente la empresa Ecuacobranzas cuenta con 43 personas, por lo que constituye su universo. Para el trabajo de campo, se ha tomado la totalidad de empleados (43 personas) como muestra representativa. Es decir se realizarán 43 encuestas al personal de Ecuacoranzas.

Con el fin de obtener datos más cercanos a la realidad y que la muestra sea lo más representativa posible, se distribuyó el total de encuestas, tomando en cuenta el número de empleados por cada departamento que forman parte de Ecuacobranzas, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

Nro.	Área	Cantidad de Personas	%	Muestra
1	Administración	11	26	5
2	Call Center	32	74	32
	TOTAL	43	100%	43

1.4.ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

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

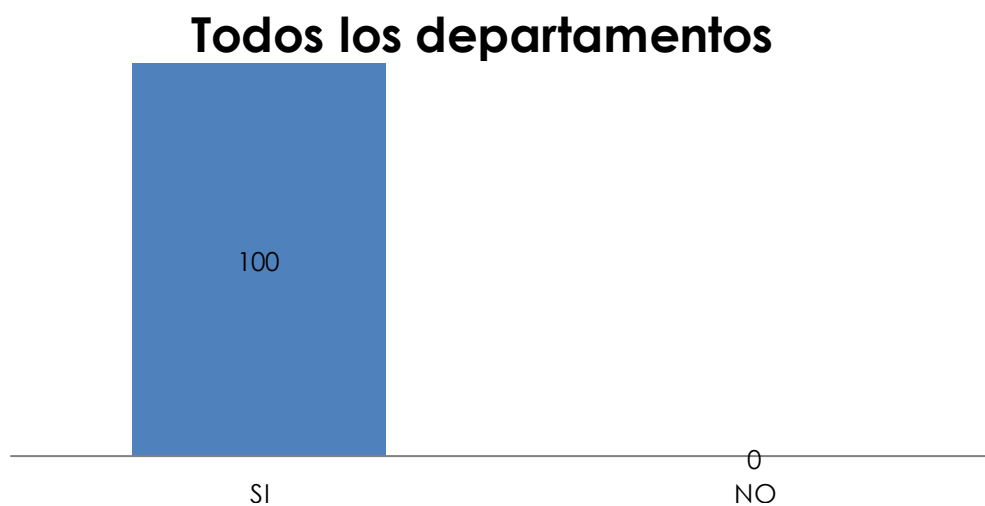


Gráfico N° 9: Resultados pregunta 1

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

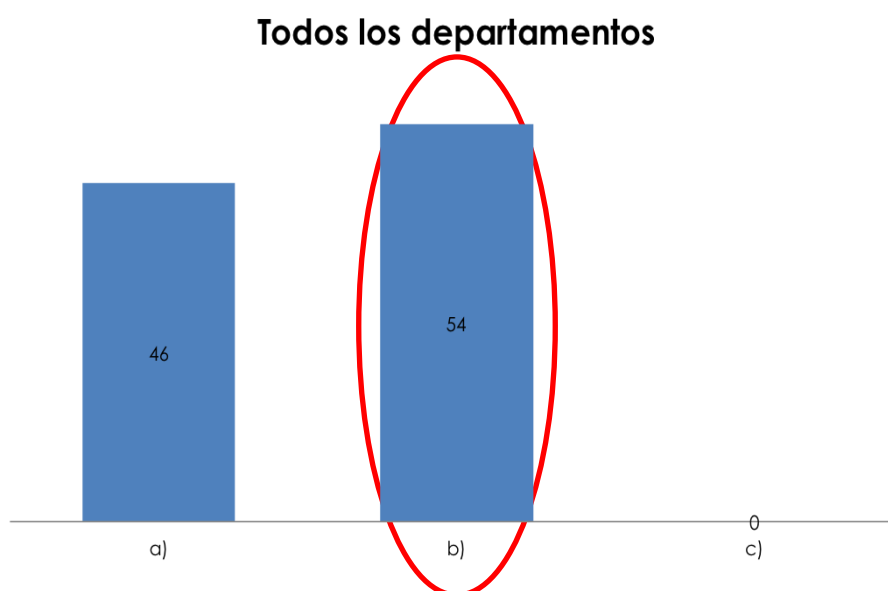


Gráfico N° 10: Resultados pregunta 2

3. Conoce Ud., ¿cuáles son los valores de ECUACOBRAZAS?

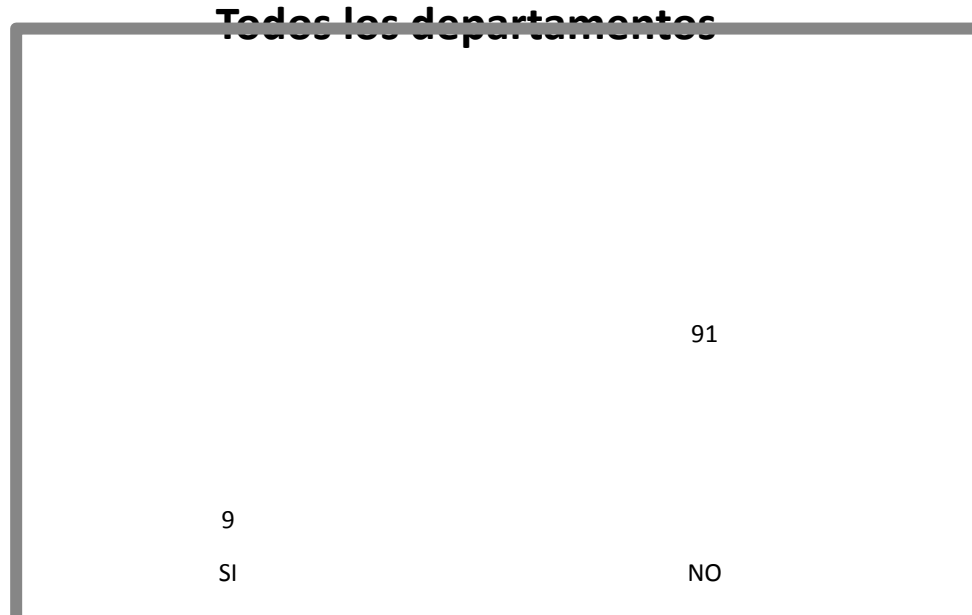


Gráfico N° 11: Resultados pregunta 3

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

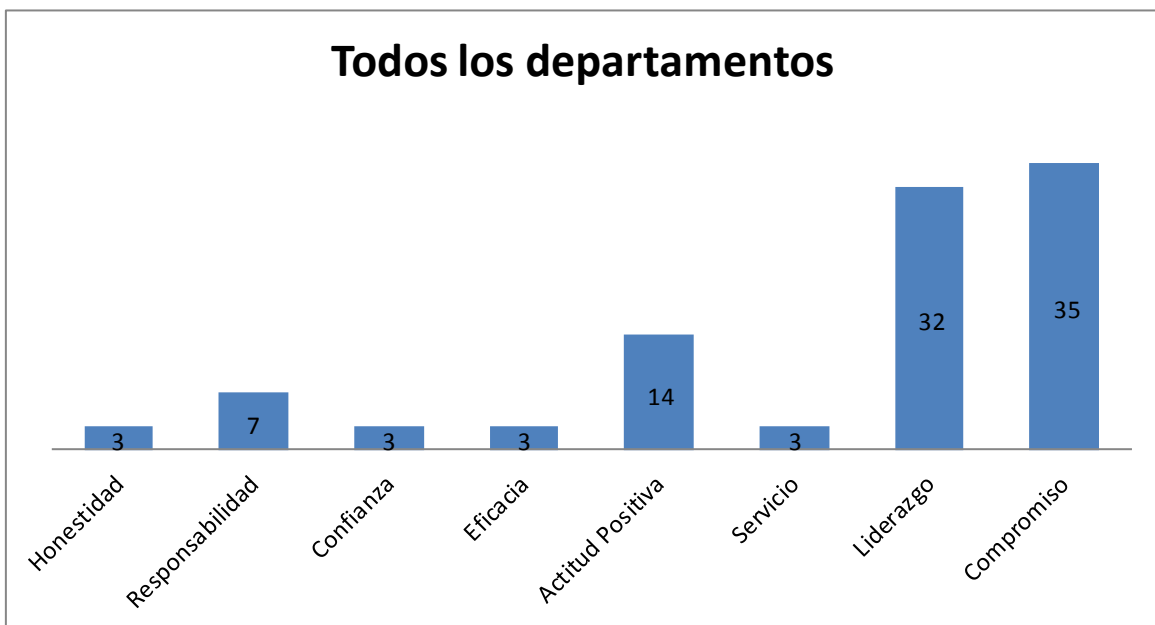


Gráfico N° 12: Resultados pregunta 4

5. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en ECUACOBRAZAS

Todos los departamentos

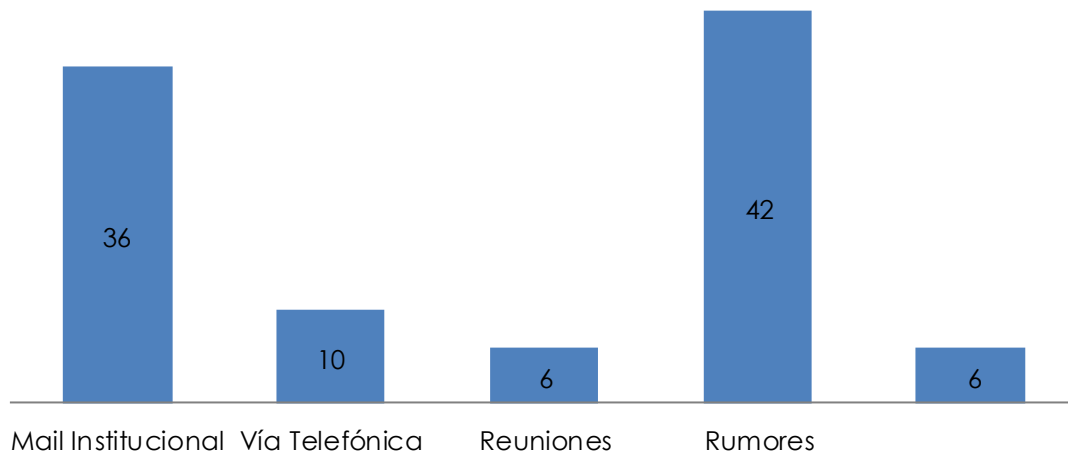


Gráfico N° 13: Resultados pregunta 5

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

Todos los departamentos

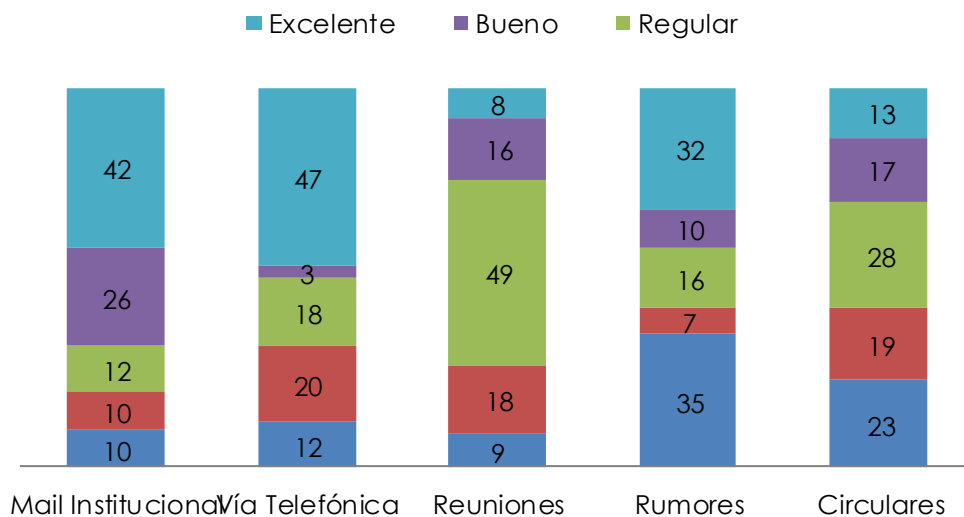


Gráfico N° 14: Resultados pregunta 6

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

Todos los departamentos

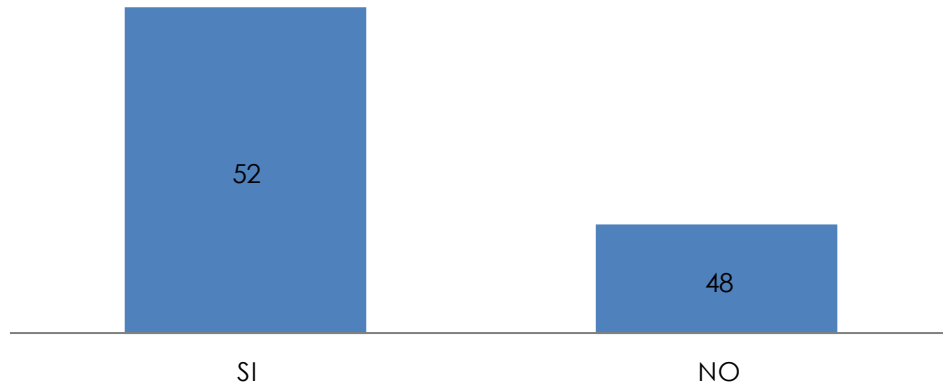


Gráfico N° 15: Resultados pregunta 7

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

Todos los departamentos

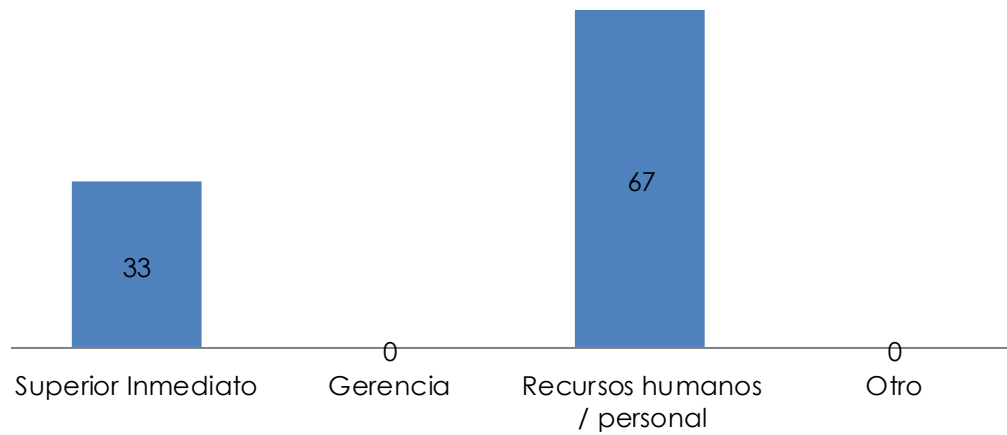


Gráfico N° 16: Resultados pregunta 8

9. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

Todos los departamentos

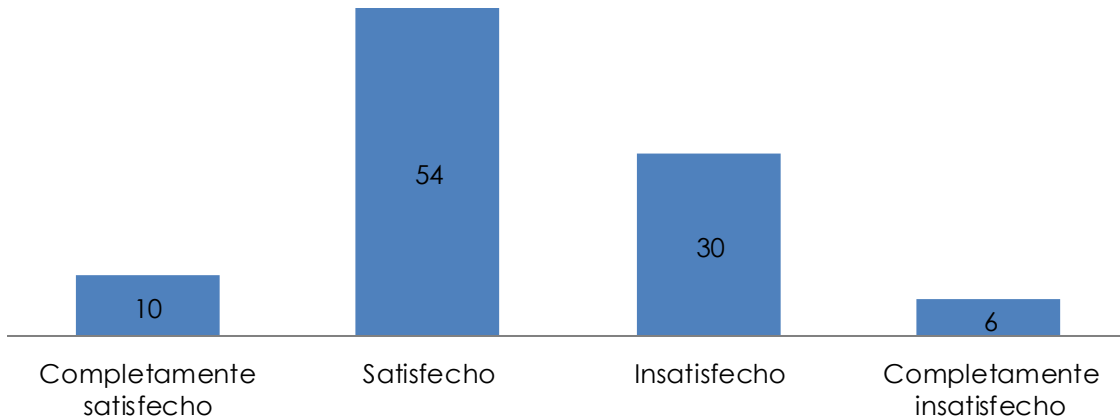


Gráfico N° 17: Resultados pregunta 9

10. Enumere por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore ECUACOBANZAS (siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)

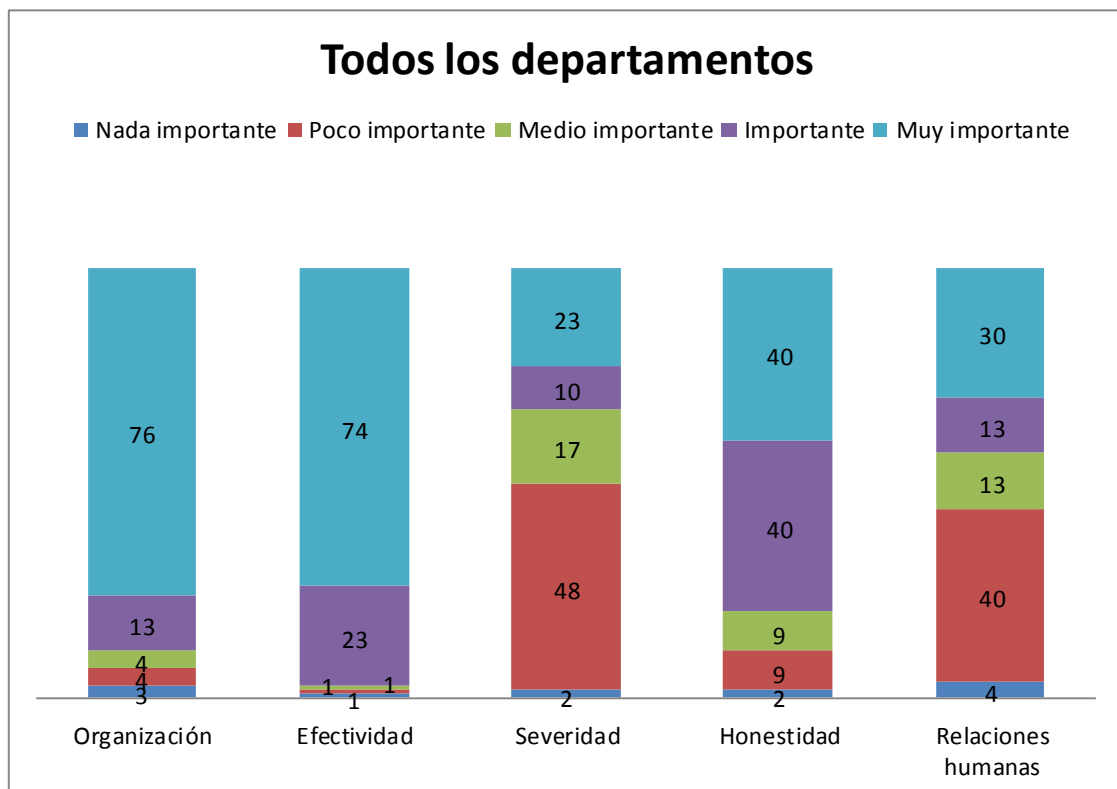


Gráfico N° 18: Resultados pregunta 10

1.5.CONCLUSIONES Y DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS COMUNICACIONALES

A nivel de Identidad:

- Un 46% de los trabajadores no conocen la misión de Ecuacobranzas. En donde existe una mayoría por parte del departamento de Call Center con un 64%.
- Un 91% de los trabajadores no conocen los valores de la empresa.

A nivel de Herramientas:

- Los rumores es una de las principales herramientas de comunicación por las cuales se informan sus trabajadores diariamente sobre el trabajo en Ecuacobranzas, con un 42%. Dentro de Call Center esta herramienta lidera con un 61%.

A nivel de Canales:

- Un 30% de los trabajadores que ha realizado alguna sugerencia a la empresa ha quedado insatisfecho con la respuesta a esa sugerencia. El porcentaje más alto lo tiene Call Center con un 41%.
- De acuerdo a sus empleados, los tres aspectos más importantes que Ecuacobranzas debe mejora son: Organización (76%), Efectividad (74%) y Honestidad (40%).

1.6.RECOMENDACIONES

- Realizar una campaña informativa hacia sus empleados, con la finalidad de que conozcan cual es identidad corporativa de la empresa.
- Establecer valores corporativos que identifiquen a la empresa por medio de los valores recomendados por los empleados (ver pregunta 3)
- Mejorar todas las herramientas de comunicación existentes, para evitar que los rumores sea la herramienta principal, ya que éstos pueden ser desinformativos y perjudiciales.

- Establecer un sistema mejorado e interactivo de sugerencias entre los directivos y los empleados.

2. CAMPAÑA INTERNA DE COMUNICACIÓN

2.1.PROBLEMAS COMUNICACIONALES

A nivel identidad

1. Un 46% de los trabajadores no conocen la misión de Ecuacobranzas. En donde existe una mayoría por parte del departamento de Call Center con un 64%.
2. Ecuacobranzas no tiene valores corporativos.

A nivel de herramientas

3. Los rumores es una de las principales herramientas de comunicación por las cuales se informan sus trabajadores diariamente sobre el trabajo en Ecuacobranzas, con un 42%. Dentro de Call Center esta herramienta lidera con un 61%.

A nivel de canales

4. Un 30% de los trabajadores que ha realizado alguna sugerencia a la empresa, ha quedado insatisfecho con la respuesta a esa sugerencia. El porcentaje más alto lo tiene Call Center con un 41%.

2.2.OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Mejorar la efectividad de comunicación interna en Ecuacobranzas, con el fin de que los empleados se sientan parte de la misma y se identifiquen con la cultura corporativa para aumentar su compromiso con la empresa.

- **Objetivos Específicos**

1. Posicionar y profundizar la misión de Ecuacobranzas en al menos un 65% de los trabajadores.
2. Consolidar y posicionar los 4 valores corporativos en al menos un 75% de los trabajadores.
3. Crear nuevas herramientas de comunicación formales que sean eficaces, en un periodo máximo de 2 semanas.
4. Crear un sistema efectivo de sugerencias para los empleados, en un periodo máximo de 1 semana.

2.3.TEMA DE LA CAMPAÑA

Aprender para crecer!

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo **APRENDO**” (Benjamín Franklin”

2.4.CAMPAÑA 1

Aprendamos sobre nuestra empresa!

- **Objetivo**

Posicionar y profundizar la misión de Ecuacobranzas en al menos un 65% de los trabajadores.

Estrategias	Mensaje	Tácticas
Expectativa	“La alegría de ver y entender es el más perfecto don de la naturaleza” (Albert Einstein). Muy pronto aprenderemos sobre nuestra empresa!	Pequeña pieza comunicacional ubicada en los espejos de los baños, cafetería y cubículos de los empleados.
Informativa	Oigo y olvido. Veo y	-Dinámica de grupo, en

	recuerdo. Hago y entiendo. Es hora de APRENDER!	donde se refuerce la misión de la empresa.
Recordación	Lo APRENDISTE?	-Rompecabezas en donde conste la misión de la empresa, que serán entregados a cada empleado.

- **Estrategias**

1. Expectativa

➤ **Mensaje:** “La alegría de ver y entender es el más perfecto don de la naturaleza” (Albert Einstein). Muy pronto **APRENDEREMOS** sobre nuestra empresa!

➤ **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 19: Pieza comunicacional de la campaña 1

➤ **Aplicación de la pieza comunicacional**



Gráfico N° 20: Adaptación de la pieza comunicacional de la campaña 1

2. Informativa

- **Mensaje:** Oigo y olvido. Veo y recuerdo. Hago y entiendo. Es hora de **APRENDER!**

3. Recordación

- **Mensaje:** ¿Lo aprendiste?
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 21: Rompecabezas

➤ **Aplicación de la pieza comunicacional**



Gráfico N° 22: Adaptación del rompecabezas de la campaña 1

• **Cronograma**

N°	ACTIVIDAD/ SUBACTIVIDAD	RESP.	CRONOGRAMA	RECURSOS NECESARIOS
1	Expectativa -Pequeña pieza comunicacional ubicada en los espejos de los baños, cafetería y cubículos de los empleados.	RR.HH	- 2 días de campaña de expectativa	1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos Tecnológicos 4. Recursos Económicos
2	Informativa -Dinámica de grupo, en donde se refuerce la misión de la	Gerencia y RR.HH	- 1 día de dinámica. (Se realizará un evento de integración, el cual se lo	1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos

	empresa.		llevará a cabo un sábado de 9am-2pm) Se realizarán actividades tales como: ✓ Dinámicas ✓ Juegos ✓ Karaoke ✓ Actividades recreativas: Futbol, básquet, vóley ✓ Lunch para cada miembro	Tecnológicos 4. Recursos Económicos
3	Recordación Rompecabezas en donde conste la misión de la empresa, que serán entregados a cada empleado.	RR.HH	- 1 día de armar el rompecabezas.	1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos Tecnológicos 4. Recursos Económicos

- **Presupuesto**

PRESUPUESTO		
N°	CONCEPTO	TOTALES
1	Diseño piezas comunicacionales	\$150
2	Impresión	\$70
3	Evento	\$300
4	Extras	\$100
	TOTAL US\$	\$620

2.5.CAMPAÑA 2

Valoremos el aprendizaje!

- **Objetivo**

Consolidar y posicionar los 4 valores corporativos en al menos un 75% de los trabajadores.

Estrategias	Mensaje	Tácticas
Expectativa	Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice. (Peter Drucker) ESPÉRALOS!	-Pequeña pieza comunicacional con el mensaje de expectativa. Ubicadas en las computadoras de todos los empleados y en áreas estratégicas de la empresa.
Informativa	No los ves, pero los vives! APRENDAMOS JUNTOS!	-Juego de Roles. Concurso de empleados en donde se escoge a un empleado que represente cada valor de la empresa. - Afiche de los ganadores del juego de roles.
Recordación	Intenta no volverte un hombre de éxito, sino volverte un hombre de VALOR (Albert Einstein). Ya aprendiste, CULTIVALOS!	- Crucigrama de valores - Actividad mensual de juego de roles. - Los ganadores serán recompensados con premios.

- **Estrategias**

1. Expectativa

- **Mensaje:** Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice. (Peter Drucker) **ESPÉRALOS!**
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 23: Pieza comunicacional de la campaña 2

➤ **Aplicación de la pieza comunicacional**



Gráfico N° 24: Adaptación de la pieza comunicacional de la campaña 2

2. Informativa

- **Mensaje:** No los ves, pero los vives! **APRENDAMOS JUNTOS!**
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 25: Pieza comunicacional de la campaña 2

➤ **Aplicación de la pieza comunicacional**



Gráfico N° 26: Adaptación de la pieza comunicacional de la campaña 2

3. Recordación

- **Mensaje:** Intenta no volverte un hombre de éxito, sino volverte un hombre de **VALOR** (Albert Einstein). Ya aprendiste, **CULTIVALOS!**
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 27: Pieza comunicacional de la campaña 2

➤ **Aplicación de la pieza comunicacional**

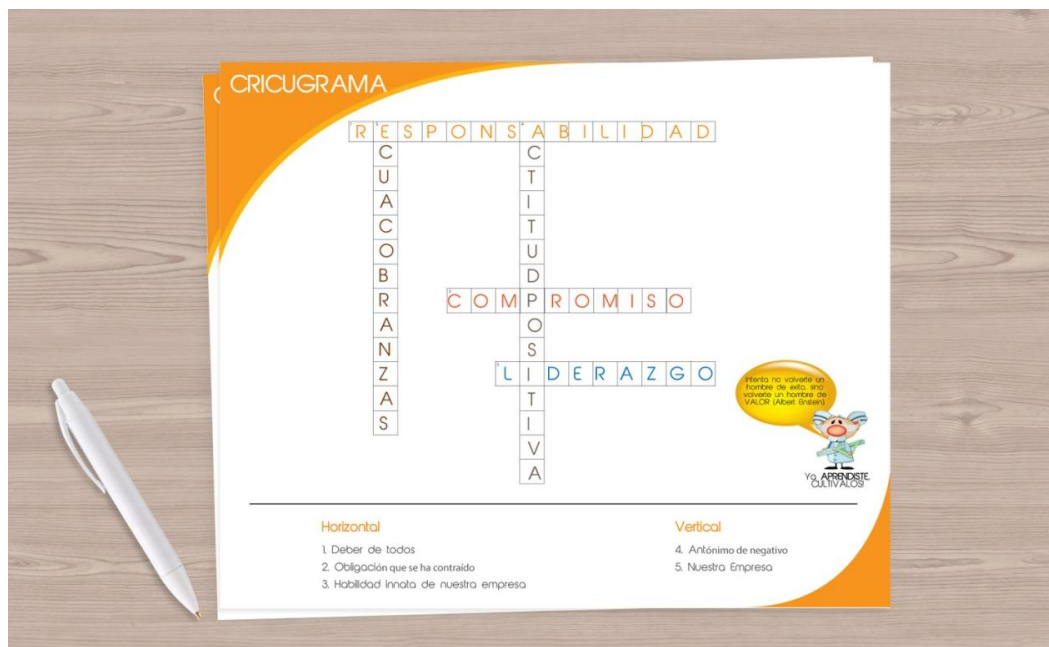


Gráfico N° 28: Adaptación de la pieza comunicacional de la campaña 2

• **Cronograma**

N°	ACTIVIDAD/ SUBACTIVIDAD	RESP.	CRONOGRAMA	RECURSOS NECESARIOS
1	Expectativa -Pequeña pieza comunicacional con el mensaje de expectativa. Ubicadas en las computadoras de todos los empleados y en áreas estratégicas de la empresa.	RR.HH	- 2 días de campaña de expectativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos Tecnológicos 4. Recursos Económicos

2	<p>Informativa -Juego de Roles. Concurso de empleados en donde se escoge a un empleado que represente cada valor de la empresa.</p> <p>-Afiche de los ganadores del juego de roles.</p>	<p>Gerencia y RR.HH</p> <p>RR.HH</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 día de dinámica. (Se realizará un evento de integración, el cual se lo llevará a cabo un sábado de 9am-2pm) Se realizarán actividades tales como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámicas ✓ Juegos ✓ Karaoke ✓ Actividades recreativas: Fútbol, básquet, vóley ✓ Lunch para cada miembro - Se colocarán los afiches con los ganadores, durante 1 mes en las carteleras. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos Tecnológicos 4. Recursos Económicos <ul style="list-style-type: none"> 1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos Tecnológicos 4. Recursos Económicos
3	<p>Recordación -Crucigrama de valores</p> <p>-Actividad mensual de juego de roles.</p> <p>-Los ganadores serán recompensados con premios.</p>	<p>RR.HH</p> <p>Gerencia y RR.HH</p> <p>Gerencia y RR.HH</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 día para llenar el crucigrama - 1 día al mes. (Dentro de la empresa se escogerá a los ganadores. Realizar la actividad de recreación e integración, un sábado cada 6 meses) - 1 día al mes 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales <ul style="list-style-type: none"> 1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos Tecnológicos 4. Recursos Económicos <ul style="list-style-type: none"> 1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos Económicos

- **Presupuesto**

PRESUPUESTO		
Nº	CONCEPTO	TOTALES
1	Diseño piezas comunicacionales	\$150
2	Impresión	\$40

3	Evento	\$300
4	Premios	\$60
5	Extras	\$100
	TOTAL US\$	\$650

2.6.CAMPAÑA 3

Informémonos y **aprendamos!**

- **Objetivo**

Crear nuevas herramientas de comunicación formales que sean eficaces, en un periodo máximo de 2 semanas.

Estrategias	Mensaje	Tácticas
Expectativa	“Lo importante es no dejar de hacerse preguntas.” (Albert Einstein) Prepárate para APRENDER!	-Poner un signo de interrogación con el mensaje de expectativa, en las áreas donde se colocarán las carteleras. -Mailling a todos los empleados con un signo de interrogación y el mensaje de expectativa.
Informativa	Informémonos, aprendamos, crezcamos!	-Crear dos carteleras que estarán ubicadas en lugares estratégicos de la empresa, en las cuales se informarán noticias diarias de la empresa. Además contará con un espacio en donde los empleados pondrán mensajes motivantes.
Recordación	Continuemos aprendiendo!	-Realizar reuniones semanales en donde los empleados y su jefe inmediato traten sobre inquietudes y metas para la semana. -Boletines Informativos con los datos más destacados de

		la semana, los cuales serán enviados vía mail y estarán ubicados en la cartelera.
--	--	---

- **Estrategias**

1. Expectativa

➤ **Mensaje:** Lo importante es no dejar de hacerse preguntas. (Albert Einstein) Prepárate para **APRENDER!**

➤ **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 29: Pieza comunicacional de la campaña 3

➤ **Aplicación de la pieza comunicacional**



Gráfico N° 30: Adaptación de la pieza comunicacional de la campaña 3

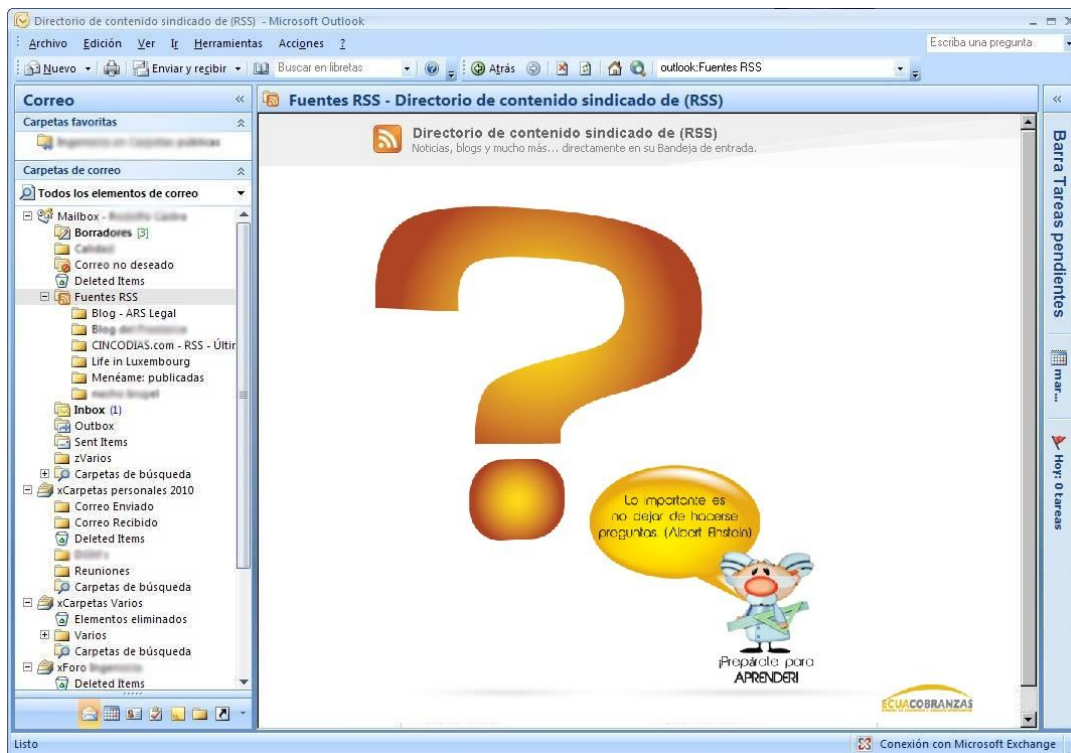


Gráfico N° 31: Adaptación de la pieza comunicacional de la campaña 3

2. Informativa

- **Mensaje:** Informémonos, aprendamos, crezcamos!
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 32: Pieza comunicacional de la campaña 3

- **Aplicación de la pieza comunicacional**

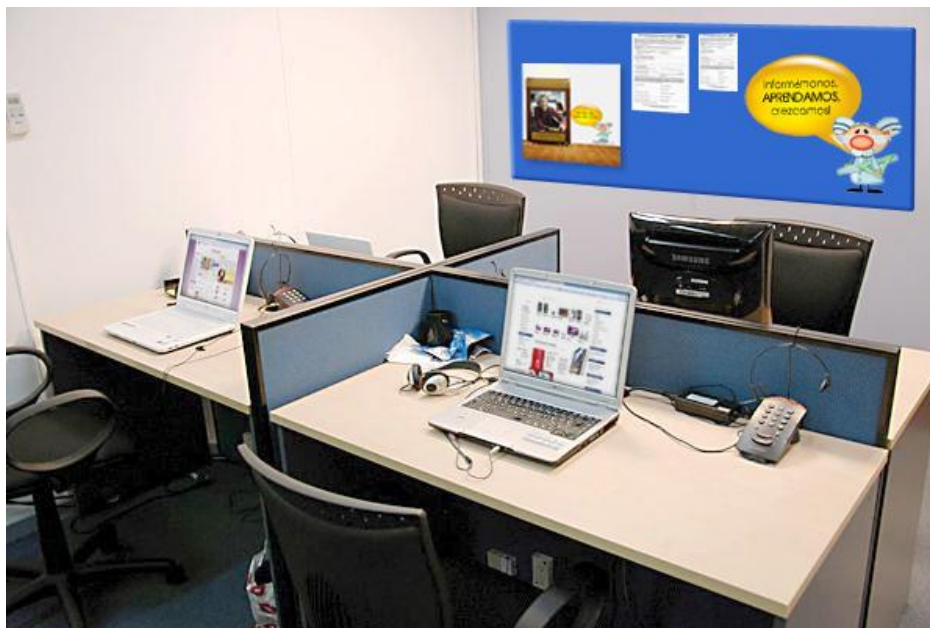


Gráfico N° 33: Adaptación de la pieza comunicacional de la campaña 3

3. Recordación

- **Mensaje:** Continuemos aprendiendo!
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 34: Boletín informativo de la campaña 3

- **Aplicación de la pieza comunicacional**

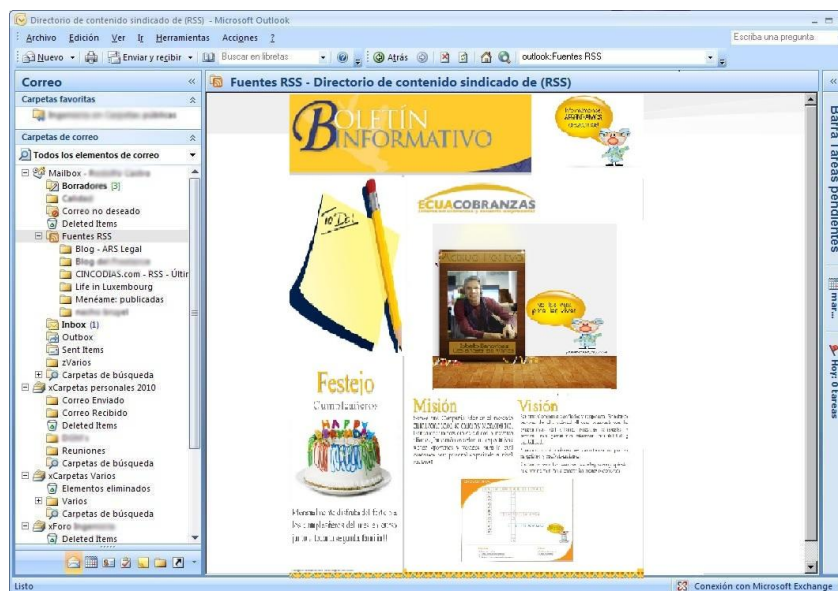


Gráfico N° 35: Adaptación de la pieza comunicacional de la campaña 3

- **Cronograma**

N°	ACTIVIDAD/ SUBACTIVIDAD	RESP.	CRONOGRAMA	RECURSOS NECESARIOS
1	<p>Expectativa</p> <p>-Poner un signo de interrogación con el mensaje de expectativa, en las áreas donde se colocarán las carteleras.</p> <p>-Mailling a todos los empleados con un signo de interrogación y el mensaje de expectativa.</p>	<p>RR.HH</p> <p>Jefes de área</p>	<p>- 2 días de campaña de expectativa</p> <p>- 2 días de campaña de expectativa</p>	<p>1. Recurso Humano</p> <p>2. Recursos Materiales</p> <p>3. Recursos Tecnológicos</p> <p>4. Recursos Económicos</p> <p>1. Recurso Humano</p> <p>2. Recursos Tecnológicos</p>
2	<p>Informativa</p> <p>-Crear dos carteleras que estarán ubicadas en lugares estratégicos de la empresa, en las cuales se informarán noticias diarias de la empresa. Además contará con un espacio en donde los empleados pondrán mensajes motivantes.</p>	<p>RR.HH,</p> <p>Jefes de área y empleados</p>	<p>- En un periodo de 1 semana.</p>	<p>1. Recurso Humano</p> <p>2. Recursos Materiales</p> <p>3. Recursos Económicos</p>

3	Recordación -Realizar reuniones semanales en donde los empleados y su jefe inmediato traten sobre inquietudes y metas para la semana.	Jefes de área	- 1 vez por semana	1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales
	-Boletines Informativos con los datos más destacados de la semana, los cuales serán enviados vía mail y estarán ubicados en la cartelera.	RR.HH y Jefes de área	- Diariamente	1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos Tecnológicos

- **Presupuesto**

PRESUPUESTO		
Nº	CONCEPTO	TOTALES
1	Diseño piezas comunicacionales	\$150
2	Impresión	\$20
3	2 Cartelas	\$120
	TOTAL US\$	\$290

2.7.CAMPAÑA 4

Bienvenidas las ideas!

- **Objetivo**

Crear un sistema efectivo de sugerencias para los empleados, en un periodo máximo de 1 semana.

Estrategias	Mensaje	Tácticas
Expectativa	“La mayoría de las grandes ideas son básicamente sencillas”	-Stickers con la frase de expectativa colocada en cada puesto de trabajo.

	(Albert Einstein). Próximamente APRENDEREMOS de tus ideas.	-Pieza comunicacional colocado en el lugar donde se ubicará el buzón de sugerencias.
Informativa	Bienvenidas las ideas!	Actividad: “Bienvenidas las ideas!”. Dinámica dividida en grupos, en donde cada integrante escribe una sugerencia, forman un circulo y la lanzan en un dentro de él. Cada integrante escoge un papel, lo lee y discuten esa sugerencia.
Recordación	Tus ideas nos ayudan a APRENDER para CRECER!	Colocar dos buzones de sugerencias (uno por área), cada sugerencia será tratada en las reuniones semanales. Se creará un formulario en donde se presente el grado de satisfacción de la sugerencia y asimismo se lo deposita en el buzón.

- **Estrategias**

1. Expectativa

- **Mensaje:** “La mayoría de las grandes ideas son básicamente sencillas”
(Albert Einstein). Próximamente **APRENDEREMOS** de tus ideas
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 36: Stickers de la campaña 4

➤ **Aplicación de la pieza comunicacional**



Gráfico N° 37: Adaptación de los stickers de la campaña 4

2. Informativa

- **Mensaje:** Bienvenidas las ideas!
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 38: Pieza comunicacional de la campaña 3

3. Recordación

- **Mensaje:** Tus ideas nos ayudan a **APRENDER** para **CRECER!**
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 39: Pieza comunicacional de la campaña 4

- **Aplicación de la pieza comunicacional**



Gráfico N° 40: Adaptación de la pieza comunicacional de la campaña 4

• **Cronograma**

N°	ACTIVIDAD/ SUBACTIVIDAD	RESP.	CRONOGRAMA	RECURSOS NECESARIOS
1	<p>Expectativa -Stickers con la frase de expectativa colocada en cada puesto de trabajo.</p> <p>-Pieza comunicacional colocado en el lugar donde se ubicará el buzón de sugerencias.</p>	RR.HH RR.HH	<p>- 2 días de campaña de expectativa</p> <p>- 2 días de campaña de expectativa</p>	<p>1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos Tecnológicos 4. Recursos Económicos</p> <p>1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos Tecnológicos 4. Recursos Económicos</p>
2	<p>Informativa -Actividad: “Bienvenidas las ideas!”. Dinámica divide en grupos, en donde cada integrante escribe una sugerencia, forman un círculo y la lanzan en un dentro de él. Cada integrante escoge un papel, lo lee y discuten esa sugerencia.</p>	Gerencia y RR.HH	<p>- 1 día de dinámica. (Se realizará un evento de integración, el cual se lo llevará a cabo un sábado de 9am-2pm) Se realizarán actividades tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámicas ✓ Juegos ✓ Karaoke ✓ Actividades recreativas: Fútbol, básquet, vóley ✓ Lunch para cada miembro 	<p>1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos Tecnológicos 4. Recursos Económicos</p>
3	<p>Recordación -Colocar dos buzones de sugerencias (uno por área), cada sugerencia será tratada en las reuniones semanales. Se creará</p>	RR.HH	<p>- En un periodo de 1 semana.</p> <p>- Se tratarán las sugerencias semanalmente.</p>	<p>1. Recurso Humano 2. Recursos Materiales 3. Recursos Económicos</p>

	un formulario en donde se presente el grado de satisfacción de la sugerencia y asimismo se lo deposita en el buzón.			
--	---	--	--	--

- **Presupuesto**

PRESUPUESTO		
Nº	CONCEPTO	TOTALES
1	Diseño piezas comunicacionales	\$150
2	Impresión	\$30
3	Evento	\$300
4	2 Buzones	\$40
5	Extras	\$100
	TOTAL US\$	\$620

2.8.CRONOGRAMA GENERAL

Nº	ACTIVIDAD/ SUBACTIVIDAD	RESP.	CRONOGRAMA
1	Campaña 1: Expectativa -Pequeña pieza comunicacional	RR.HH	- 2 días de campaña de expectativa
2	Campaña 1: Informativa -Dinámica	Gerencia y RR.HH	- 2 días de campaña informativa
3	Campaña 1: Recordación -Rompecabezas	RR.HH	- 1 día de campaña de recordación
4	Campaña 2: Expectativa -Pequeña pieza comunicacional	RR.HH	- 2 días de campaña de expectativa
5	Campaña 2: Informativa -Juego de Roles -Afiche	Gerencia y RR.HH	- 1 día de dinámica. - Se colocarán los afiches con los ganadores, durante 1 mes en las carteleras.
6	Campaña 2: Recordación -Crucigrama de valores -Juego de roles	Gerencia y RR.HH	- 1 día para llenar el crucigrama - 1 día al mes. (Dentro de la empresa se escogerá a los ganadores. Realizar la

	-Premios para los ganadores del juego de roles		actividad de recreación e integración, un sábado cada 6 meses)
7	Campaña 3: Expectativa -Signo de interrogación con el mensaje de expectativa. -Mailling	RR.HH y Jefes de área	- 2 días de campaña de expectativa
8	Campaña 3: Informativa -Crear dos carteleras.	RR.HH, Jefes de área y empleados	- En un periodo de 1 semana.
9	Campaña 3: Recordación -Realizar reuniones semanales. -Boletines Informativos.	RR.HH y Jefes de área	- 1 vez por semana - Diariamente
10	Campaña 4: Expectativa -Stickers -Pieza comunicacional	RR.HH	- 2 días de campaña de expectativa
11	Campaña 4: Informativa -Actividad: “Bienvenidas las ideas!”.	Gerencia y RR.HH	- 1 día de dinámica.
12	Campaña 3: Recordación -Colocar dos buzones de sugerencias (uno por área)	RR.HH	- En un periodo de 1 semana. - Se tratarán las sugerencias semanalmente.

2.9.PRESUPUESTO GENERAL

PRESUPUESTO		
Nº	CONCEPTO	TOTALES
1	Diseño piezas comunicacionales	\$150
2	Impresión	\$160
3	Evento	\$300
4	Premios	\$60
5	2 Carteleras	\$120
6	2 Buzones	\$40
7	Extras	\$100
	TOTAL US\$	\$930

2.10. CUADRO DE RESUMEN

Campaña	Estrategia	Mensaje	Táctica	Responsable	Cronograma	Presupuesto	Indicadores de medición
1	Expectativa	“La alegría de ver y entender es el más perfecto don de la naturaleza” (Albert Einstein). Muy pronto aprenderemos sobre nuestra empresa!	-Pequeña pieza comunicacional	RR.HH	-2 días de campaña de expectativa	\$620	Encuesta anónima
	Informativa	Oigo y olvido. Veo y recuerdo. Hago y entiendo. Es hora de APRENDER!	-Dinámica	Gerencia y RR.HH	-2 días de campaña informativa		
	Recordación	Lo APRENDISTE?	- Rompecabezas	RR.HH	-1 día de campaña de recordación		
2	Expectativa	Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice. (Peter Drucker) ESPÉRALOS!	-Pequeña pieza comunicacional	RR.HH	-2 días de campaña de expectativa	\$650	Juego de valores
	Informativa	No los ves, pero los vives! APRENDAMOS JUNTOS!	-Juego de Roles -Afiche	Gerencia y RR.HH	-1 día de dinámica. -Se colocarán los afiches con los ganadores, durante		

					1 mes en las carteleras.		
	Recordación	Intenta no volverte un hombre de éxito, sino volverte un hombre de VALOR (Albert Einstein). Ya aprendiste, CULTIVALOS!	-Crucigrama de valores -Juego de roles -Premios para los ganadores del juego de roles	Gerencia y RR.HH	-1 día para llenar el crucigrama -1 día al mes. (Dentro de la empresa se escogerá a los ganadores. Realizar la actividad de recreación e integración, un sábado cada 6 meses)		
3	Expectativa	“Lo importante es no dejar de hacerse preguntas.” (Albert Einstein) Prepárate para APRENDER!	-Signo de interrogación con el mensaje de expectativa. -Mailling	RR.HH y Jefes de área	-2 días de campaña de expectativa	\$290	Encuesta anónima
	Informativa	Informémonos, aprendamos, crezcamos!	-Crear dos carteleras.	RR.HH, Jefes de área y empleados	-En un periodo de 1 semana.		
	Recordación	Continuemos aprendiendo!	-Realizar reuniones semanales. -Boletines Informativos	RR.HH y Jefes de área	-1 vez por semana -Diariamente		
	Expectativa	“La mayoría de las grandes ideas son básicamente	-Stickers -Pieza comunicacio	RR.HH	-2 días de campaña de expectativa		

4		sencillas” (Albert Einstein). Próximamente APRENDEREMO S de tus ideas.	nal			\$620	Formulario en donde se presente el grado de satisfacción de la sugerencia
	Informativa	Bienvenidas las ideas!	-Actividad: “Bienvenidas las ideas!”.	Gerencia y RR.HH	-1 día de dinámica.		
	Recordación	Tus ideas nos ayudan a APRENDER para CRECER!	-Colocar dos buzones de sugerencias (uno por área)	RR.HH	-En un periodo de 1 semana. -Se tratarán las sugerencias semanalmente.		

3. CAMPAÑA EXTERNA DE COMUNICACIÓN

3.1.MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS

Públicos	Sub-públicos	Modo de Relación
Clientes	AIG Metropolitana	Son la razón por el que la empresa trabaja.
	Banco de Guayaquil	
	Banco Bolivariano	
	Banco del Pacífico	
	Automotores y Anexos	
	Yellowpepper	
	Credimetrica	
Medios de Comunicación	TV	Influyen en la opinión pública, en cuanto a la percepción e imagen que los públicos internos y externos tienen sobre la empresa.
	Radio	
	Prensa	
Competidores	Recaudadoras en Quito	Están presentes en el mercado y se desenvuelven en el mismo giro de negocio de la empresa.
Entidades Reguladoras	Gobierno	Regular a la empresa.
	SRI	
	Ministerio de Relaciones Laborales	
Proveedores	Claro	Suministran y abastecen a la empresa con los materiales y herramientas necesarias para desarrollar el trabajo.
	CNT	
	Banco del Pacífico	
	Banco de Guayaquil	
	Empresa - Base de Datos Cartera Castigada	
	Empresa proveedora de equipos electrónicos y tecnológicas (computadoras, diademas telefónicas, etc.)	
Comunidades	Familiares de público interno y externo	Influyen en la percepción de la imagen de la empresa. (Boca a boca).

3.2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- **Objetivo General**

Determinar el grado de conocimiento de la imagen corporativa de Ecuacobranzas ante sus públicos externos.

- **Objetivos específicos**

- Entender los factores causantes de la falta de conocimiento de imagen de la empresa Ecuacobranzas ante sus públicos externos.
- Establecer métodos de investigación para la obtención de información adecuada con respecto la relación que mantienen con sus públicos externos.

3.3.MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

- **Método**

- Investigación Cualitativa: Se utilizó este método ya que se quiere un análisis profundo de porque en Ecuacobranzas no existe un imagen corporativa fuerte, que sea positiva ante sus públicos externos. Por lo tanto, para determinar un resultado preciso, se necesitaba comprender que estaba o que no estaba haciendo la empresa para mejorar esta condición.

- **Técnicas**

Se realizaron 3 entrevistas a tres personas de los altos mandos de Ecuacobranzas, para determinar cuáles eran las causas por las cuales su imagen corporativa no estaba bien forjada.

- Entrevista con el Gerente General
- Entrevista con el Gerente Financiero
- Entrevista Jefe de Recursos Humanos

3.4.DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS COMUNICACIONALES

- Ecuacobranzas no ha realizado una gestión con medios de comunicación.

- Ecuacobranzas no tiene una imagen corporativa fuerte ante sus públicos externos.
- Ecuacobranzas no es conocida por tener un programa de Responsabilidad Social Corporativa.
- Ecuacobranzas nunca ha realizado una campaña estratégica de comunicación global.

3.5.OBJETIVO DE LA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL

Fortalecer la imagen corporativa de **Ecuacobranzas**, logrando una percepción positiva, a través de un plan de comunicación estratégico que se enfoque en su programa de RSE, durante su mes de aniversario.

3.6.ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

- **Medios de Comunicación**

Campaña “Conócenos y haz el cambio”

Objetivo específico

Lograr que los medios de comunicación conozcan a Ecuacobranzas, de tal forma que se interesen por publicar reportajes al comunicarles que, además de ser una recaudadora está comprometida con la comunidad mediante sus proyectos que contribuyen a la misma.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	¿Te animas a conocernos y ser parte del cambio?	-Agenda	RR.HH	Presencia en los medios/Monitoreo de Medios
Informativa	Participa en el cambio	-Boletín de Prensa -Media Tour de la empresa y cóctel de presentación de campaña de RSE	Gerencia, RR.HH y encargado de RR.PP	
Recordación	¡Yo siembro esperanza!	- Desarrollo de un dossier y CD por aniversario. Dividir el contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Institucional - Highlights 5 	RR.HH	

		<p>años</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir una sección de Guía de Educación Financiera • Alianza con Fundación “Sembres” 		
--	--	--	--	--

- **Estrategias**

1. Expectativa

- **Mensaje:** ¿Te animas a conocernos y ser parte del cambio?
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 41: Agenda

2. Informativa

- **Mensaje:** Participa en el cambio

➤ **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 42: Boletín de prensa

3. Recordación

- **Mensaje: ¡Yo siembro esperanza!**
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 43: Dossier y CD institucional

- **Comunidad**

Campaña “Sembrar Esperanza”

Objetivo específico

Desarrollar un programa de responsabilidad social, a través de un concurso dirigido a los estudiantes universitarios de la carrera de RR.PP o a fines, en donde sean los participantes principales de esta iniciativa.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	¿Quieres ser parte del cambio?	-BTL	RR.HH	-Ejecución del proyecto propuesto por los estudiantes
Informativa	Sé gestor de cambio	-Concurso para estudiantes de Relaciones Públicas “Gestores del Cambio” -Afiche -Redes Sociales -Cuña de Radio	Gerencia y RR.HH	
Recordación	¡Yo siembro esperanza!	-Evento. Presentación de los ganadores del concurso	Gerencia y RR.HH	

- **Estrategias**

1. Expectativa

➤ **Mensaje:** ¿Quieres ser parte del cambio?

➤ **Pieza Comunicacional**

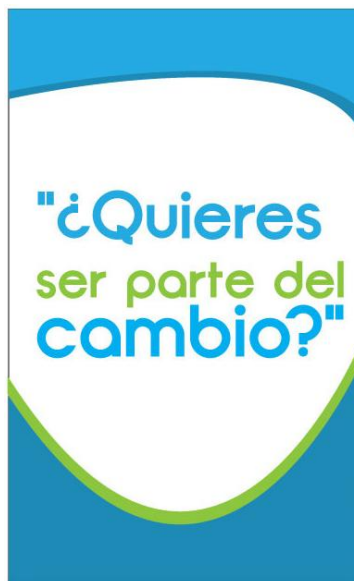


Gráfico N° 44: Pieza BTL

2. Informativa

➤ **Mensaje:** Sé gestor de cambio

➤ **Pieza Comunicacional**

 An infographic poster with a pink and blue color scheme. At the top, it says "¿Quieres ser parte del cambio?". Below this is a photo of three children. To the right, the text reads: "¡Esta es tu oportunidad! Si eres estudiante de RRPP o crees ser innovador, ven y participa en el concurso 'Gestores del Cambio'. Haz una propuesta de campaña para recaudar fondos a favor de la fundación SEMBRES". At the bottom, it provides contact information: "Para más información encuentrenos en: www.facebook.com/sembrasperanza / Twitter @sembrasperanza". Logos for "ECUACOBANZAS 5 años" and "sembrar esperanza" are at the bottom.

¿Quieres ser parte del cambio?

¡Esta es tu oportunidad!

Si eres estudiante de RRPP o crees ser innovador, ven y participa en el concurso "Gestores del Cambio". Haz una propuesta de campaña para recaudar fondos a favor de la fundación **SEMBRES**.

El proyecto más innovador será hecho realidad y los ganadores tendrán una beca para asistir al Seminario "Cómo diseñar e implementar un Plan de Comunicación Interna" que se llevará a cabo el 15 de Julio en Cali, Colombia y todos los gastos pagados.

Para más información encuentrenos en:
www.facebook.com/sembrasperanza / Twitter @sembrasperanza

ECUACOBANZAS 5 años
compartiendo con usted

sembrar
ESPERANZA

Gráfico N° 45: Afiche

➤ Pieza Comunicacional



Gráfico N° 46: Página Facebook

➤ Pieza Comunicacional

Cuña de Radio.

- Clientes

Campaña “Juntos por la Esperanza con Ecuacobranzas”

Objetivo específico

Promover y presentar ante sus clientes la preocupación ante el tema de la responsabilidad social empresarial, para crear conciencia ante esta temática y generar una imagen positiva de Ecuacobranzas ante los mismos.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	¿Tú te unes?	-Mailing a los clientes	RR.HH	-Empresas que unan al proyecto
Informativa	Juntos por la Esperanza	-Invitación -Desayuno por	Gerencia y RR.HH	

		celebración de los 5 años, en donde se trate el tema de RSE		
Recordación	¡Yo siembro esperanza!	-Cuaderno	RR.HH	

- **Estrategias**

1. Expectativa

- **Mensaje:** ¿Tú te unes?
- **Pieza Comunicacional**

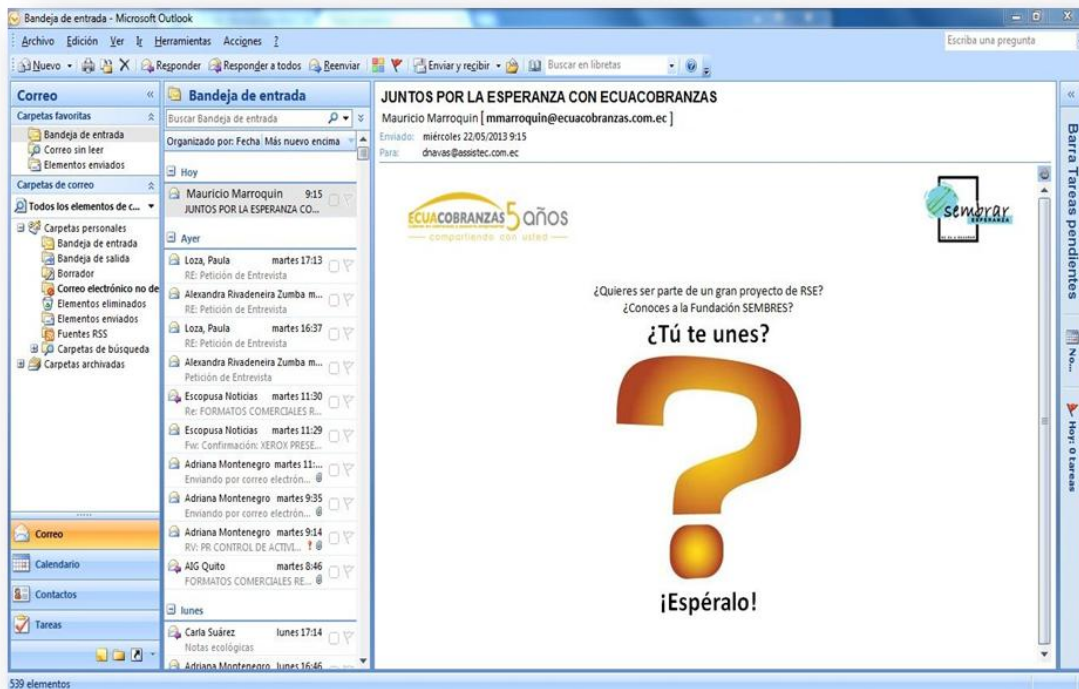


Gráfico N° 47: Mailling

2. Informativa

- **Mensaje:** Juntos por la Esperanza

➤ **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 48: Invitación

3. Recordación

- **Mensaje:** ¡Yo siembro esperanza!
- **Pieza Comunicacional**

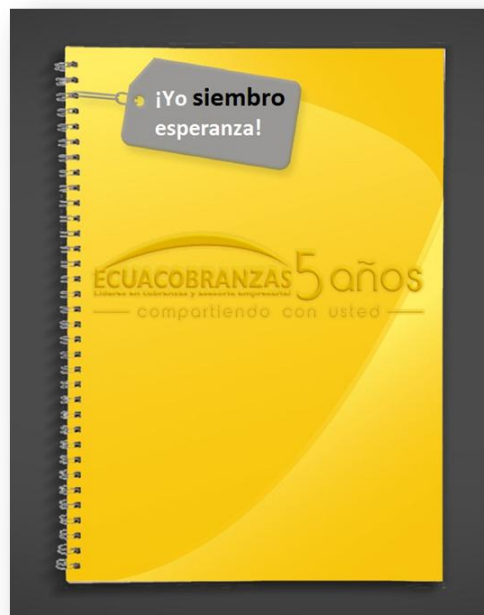


Gráfico N° 49: Cuaderno

- **Proveedores**

Campaña “Celebremos sembrando esperanza”

Dar a conocer a sus proveedores la identidad corporativa de Ecuacobranzas; asimismo, la preocupación ante el tema de la responsabilidad social empresarial, con el fin de que éstos se sientan identificados con la misma y crear conciencia ante esta temática para generar una imagen positiva de Ecuacobranzas.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	¡Pronto tú también harás el cambio!	- Llaverero	RR.HH	-Encuesta
Informativa	Participa en el cambio	-Invitación -Cóctel por la celebración de 5 años y presentación de campaña de RSE	Gerencia y RR.HH	
Recordación	¡Yo siembro esperanza!	- Desarrollo de un dossier y CD por aniversario. -Termo de Café	RR.HH	

- **Estrategias**

1. Expectativa

- **Mensaje:** ¡Pronto tú también harás el cambio!

➤ **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 50: Llavero

2. Informativa

- **Mensaje:** Participa en el cambio
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 51: Invitación

3. Recordación

- **Mensaje:** ¡Yo siembro esperanza!
- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 52: Dossier y CD institucional

- **Pieza Comunicacional**



Gráfico N° 53: Termo de café

3.7.CRONOGRAMA GENERAL

Nº	ACTIVIDAD/ SUBACTIVIDAD	RESP.	CRONOGRAMA
1	Campaña 1: Expectativa Agenda	RR.HH	- 1 día de campaña de expectativa
2	Campaña 1: Informativa -Boletín de Prensa -Media Tour de la empresa y coctel de presentación de campaña de RSE	Gerencia, RR.HH y encargado de RR.PP	- 2 días de campaña informativa
3	Campaña 1: Recordación - Desarrollo de un dossier y CD por aniversario.	RR.HH	- 1 día de campaña de recordación
4	Campaña 2: Espectativa -BTL	RR.HH	- 1 día de campaña de expectativa
5	Campaña 2: Informativa -Concurso para estudiantes de Relaciones Públicas “Gestores del Cambio” -Afiche -Redes Sociales -Cuña de Radio	Gerencia y RR.HH	- 15 días de campaña informativa
6	Campaña 2: Recordación -Evento. Presentación de los ganadores del concurso	Gerencia y RR.HH	- 1 día de evento
7	Campaña 3: Espectativa -Mailing a los clientes	RR.HH	- 1 día de campaña de expectativa
8	Campaña 3: Informativa -Invitación -Desayuno por celebración de los 5 años, en donde se trate el tema de RSE	Gerencia y RR.HH	- 1 día de evento
9	Campaña 3: Recordación -Cuaderno	RR.HH	- 1 día de campaña
10	Campaña 4: Espectativa - Llaveró	RR.HH	- 1 día de campaña de expectativa

11	Campana 4: Informativa -Invitación -Coctel por la celebración de 5 años y presentación de campana de RSE	Gerencia y RR.HH	- 1 día de evento
12	Campana 4: Recordación - Desarrollo de un dossier y CD por aniversario. -Termo de Café	RR.HH	- 1 día de campana

3.8.PRESUPUESTO

PRESUPUESTO		
Nº	CONCEPTO	TOTALES
1	Diseño piezas comunicacionales	\$150
2	Impresión Agendas	\$100
3	Cóctel	\$150
4	Premio (Viaje a Colombia)	\$2000
5	Impresión Dossier y CD	\$80
6	BTL	\$30
7	Producción Cuña de Radio	\$80
8	Evento (Presentación Ganadores)	\$300
9	Impresión Invitaciones	\$30
10	Desayuno	\$150
11	Impresión Cuadernos	\$100
12	Llaveros	\$80
13	Termo de café	\$100
14	Impresión Afiches	\$20
	TOTAL US\$	\$3370

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AJE Asturias. Comunicación Interna. [En línea]. [Fecha de consulta: 11 de Mayo, 2013]. Disponible en: <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>
- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. España. Gesbiblo, S.I.
- Anson, R. *La comunicación global en el siglo XXI*. [En línea]. [Fecha de consulta: 11 de Mayo, 2013]. Disponible en: http://www.cuentayrazon.org/revista/pdf/117/Num117_002.pdf
- Aristóteles. (2008). Política, traducción de Manuel García Valdés, Gredos, Madrid
- Brandolini, A. y Gonzalez, F. (2009). Conceptos claves de la comunicación interna. *Comunicación Interna*. Pág. 25-36.
- Brandolini, A. y Gonzalez, F. (2009). Los canales de comunicación interna y su sinergia. *Comunicación Interna*. Pág. 85-109.
- Capriotti, P. (1992). La Imagen de la empresa: estrategia para una comunicación integrada. *Communication in organizations*.
- Castells, M. (1988). La era de la Información. Madrid, España. Alianza.
- Correal, M. (2009). La Comunicación Organizacional. *Modelo y estrategias para la comunicación efectiva en las organizaciones*. [En línea]. [Fecha de consulta: 14 de Mayo, 2013]. Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/revistai/article/viewFile/410/360>
- Costa, J. (2001) *Imagen Corporativa del Siglo XXI*. Buenos Aires, Ediciones La Crujía.

Cusot, G. (2012). Comunicación Interna. *Notas de la clase*

Díaz, C. *Comunicación Organizacional*. [En línea]. [Fecha de consulta: 10 de Mayo, 2013].

Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos86/la-comunicacion-organizacional/la-comunicacion-organizacional.shtml>

Fernández, C. (2005). La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas

Fiske, J. (1984). Introducción al estudio de la comunicación. Bogotá. Norma.

King, K. (2012). *Comunicación Organizacional. Tipos y Formas*. [En línea]. [Fecha de consulta: 12 de Mayo, 2013]. Disponible en:

<https://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>

Minguez Norberto (2008) Un marco conceptual para la comunicación corporativa
www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html.

Niño, T. (1993). La Comunicación Organizacional. Simposio Latinoamericano. Cali.

Nosnik A. (1996). Comunicación y Gestión Organizacional. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Otero, E. (2004). Teorías de la Comunicación. Editorial Universitaria.

Paéz, C. *La comunicación global*. [En línea]. [Fecha de consulta: 11 de Mayo, 2013].

Disponible en: <http://www.elalmanaque.com/gerencia/art4.htm>

Puga, M. (2005). Diagnóstico de la Imagen Corporativa de una Compañía de Seguros. Caso “Aseguradora del Sur”. Quito, Ecuador. Tesis.

Quintero, Juliana. (2009). Diagnóstico de Comunicación Organizacional de Pedro Gómez y CIA. Bogotá, Colombia. Tesis.

- Rebeil, M. y Ruiz, C. (1998). *El Poder de la Comunicación en Las Organizaciones*. México. Plaza y Valdez.
- Ritter, M. (2004). *Imagen y Reputación*.
- Ritter, M. (2008). *La Comunicación Interna*. *Cultura Organizacional*. Pág. 7-41.
- Saló, N. *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. *Barcelona Management Review*.
- Salwen, M. & Stacks, D. (1996). *An Integrated approach to communication theory and research*. Lawrence Erlbaum Associates,
- Varona, F. (1993). *Las Auditorías de la Comunicación Organizacional desde una Perspectiva Académica Estadounidense*. [En línea]. [Fecha de consulta: 12 de Mayo, 2013].
Disponible en:
http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura4.pdf
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid, Editorial Pirámide.
- Villafañe, J. (2000). *Comunicación, Imagen e Identidad. El Estado de la Publicidad y el Corporate en España*. Madrid, Editorial Pirámide, en Trelles, I.
- Villafañe, J. (2003). *En torno al concepto de reputacion. La buena reputacion*. Pirámide.
- Zaldaña, B. (2004). *La imagen corporativa como uno de los factores que pueden generar identificación con la empresa*. Guatemala. Tesis.