

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**La comunicación organizacional:**

**Ejes comunicacionales para el éxito empresarial**

**Raquel Estefany Cordero de la Cruz**

**Gustavo Cusot, M.A., Director de Tesis**

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

Quito, diciembre 2013

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**La comunicación organizacional:**

**Ejes comunicacionales para el éxito empresarial**

**Raquel Estefany Cordero de la Cruz**

Gustavo Cusot, M.A.  
Director de Tesis

.....

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

.....

Quito, diciembre 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: Raquel Estefany Cordero de la Cruz

C. I.: 1714334867

Fecha: Quito, diciembre 2013

## Resumen

La comunicación ha sido y es parte de las sociedades desde sus inicios, es el fundamento donde se sustenta la interacción de los seres vivos, sin embargo hasta nuestros tiempos se busca maneras de mejorar los procesos de comunicación con el fin de que la comprensión de los mensajes sea claro y se logre transmitir lo que los emisores plantean. El enfoque en que la comunicación sea utilizada es la que la categoriza en el ámbito de estudio, en el presente estudio la comunicación Organizacional o Empresarial será el tema de desarrollo, con el objetivo de profundizar en cada uno de los ejes en las que la misma se desenvuelve. La idea de exponer claramente temas de comunicación, tiene relevancia cuando se interioriza que la comunicación interna, la imagen y reputación organizacional son pilares que sustenta el éxito empresarial y están presentes de manera transversal en los procesos de comunicación global empresarial.

## Abstract

Communication has been and is part of the company since its inception, is the foundation where the interaction of living things is based, however our time to ways to improve communication processes in order that seeks to understand the message is clear and it manages to convey what issuers raised. The focus on communication to be used is that the categorization in the field of study, in this study the Organizational Communication or Business will be the subject of development, with the aim of deepening in each of the axes in the same unfolds. The idea clearly stated themes of communication, is relevant when internalized that internal communication, organizational image and reputation are pillars supporting business success and are present across the board in the processes of global business communication.

**Tabla de Contenido:**

1. Justificación .....	7
2. La Comunicación .....	8
3. Componentes No Verbales.....	12
4. Componentes para Verbales .....	12
5. Componentes Verbales .....	13
6. Comunicación Organizacional .....	13
7. Comunicación Descendente.....	16
8. Comunicación Ascendente .....	17
9. Identidad .....	18
10.Reputación Corporativa .....	24
11.Comunicación Interna .....	28
12.Auditoria de Comunicación.....	28
13.Comunicación Global .....	40
14.Conclusiones.....	42
15.Campaña de Comunicación Interna .....	44
16.Cultura Corporativa Consuma .....	45
17.Estrategias de Comunicación .....	48
18.Objetivos de Auditoria de CONSUMA .....	52
19.Informe Ejecutivo.....	54
20.Campaña de comunicación Interna .....	68
21.Campaña Global de CONSUMA .....	71
22.Cronograma.....	82
23.Anexos.....	83
24. Referencias Bibliográficas .....	85

## Justificación

El presente proyecto contribuye de una forma específica en el conocimiento de la Comunicación Organizacional y sus ejes, busca ser una herramienta útil para las organizaciones que no cuentan con departamentos de comunicación interna y ser un referente relevante a tomar en cuenta por toda la sociedad al momento de constituir o ser parte activa del sector trabajador.

“La capacidad de comunicarse con otro ser humano, cliente, empleado, jefe, esposa o hijo, constituye la base del éxito personal. Las habilidades de comunicación como escribir, hablar y negociar son fundamentales para una vida exitosa”. Robert Kiyosaki

## COMUNICACIÓN

La comunicación como base fundamental del desarrollo empresarial, este enunciado sitúa a la comunicación como un proceso estratégico dentro de las organización en los diferentes procesos comunicacionales, se debe entender que todas las acciones consientes o no transmiten a los públicos de la organización un mensaje, en muchos casos el mensaje llega de una manera equivocada a los receptores y en otros casos el mensaje es incorrecto por parte del emisor, lo que ocasiona confusión, falta de interés por parte de los públicos internos y externos , y en muchos de los casos perdidas económicas.

La labor de la Comunicación Organizacional dentro de las empresas, su valor, su importancia y su inminente práctica son evidentes cuando se han entendido los siguientes ejes: Qué es la comunicación en sí misma?, inicios de la comunicación empresarial, los responsables de la ejecución de comunicación dentro de las organizaciones, qué es comunicación Interna?, la comunicación clave en medio de una crisis y como lograr tener una imagen corporativa y reputación positiva y trascendente en la sociedad.

Consecuentemente con lo mencionado ningún tipo de propuesta de comunicación empresarial puede iniciar sin un previo análisis de la situación actual de la organización, por lo que una auditoría de comunicación permitirá establecer un pre

diagnóstico para posteriormente establecer un plan correctivo o de potencializarían de procesos internos, para la ejecución de un proyecto interno, se debe conocer parámetros útiles situados en el entorno y objetivos de la organización como tal, es así que para el desarrollo de un área de Comunicación Organizacional lo ideal es seguir etapas como: un pre diagnóstico, diagnóstico, plan estratégico, ejecución y seguimiento, cuando se cumple este proceso se tendrá como resultado una plan de comunicación integral que se puede aplicar de una manera segura y eficiente, toda esta gestión debe ser aprobada y respaldada tanto por autoridades como por públicos internos, con el fin de englobar necesidades y aportar con criterios validos que aporten de una manera clara y efectiva al análisis de resultados.

A través del tiempo con la intención de aplicar procesos de comunicación claros y eficientes, las organizaciones han manejado a la comunicación Organizacional como una herramienta de acciones independientes la una de la otra sin plan estratégico alguno y realizado principalmente por el departamento de Recursos Humanos que han canalizado los métodos de integrar la información con el uso de las carteleras, revistas y medios tradicionales de comunicación.

Sin embargo, al pasar el tiempo, con el desarrollo de las tecnologías y los cambios de los stakeholders en su manera de relacionarse con productos y servicios se ha producido un interés por parte de las organizaciones de realizar ajustes significativos que beneficien en todos los ámbitos empresariales.

Sin lugar a dudas se presentara un espectro amplio de cómo se debe manejar los procesos comunicacionales de manera integral garantizando el éxito de las organizaciones dentro de las sociedades actuales.

Todos los seres vivos nos comunicamos, de diferentes formas o a través de maneras particulares, intencional o inintencionalmente, por medio de gráficos, sonidos, movimientos etc., siendo esta acción fundamental dentro del mundo y de las sociedades en las que vivimos, pero ¿qué es la comunicación?, desde un punto de vista técnico y tal como lo menciona textualmente la Real Academia de la lengua, la comunicación es: “El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información”.

Según el libro: “Las habilidades de la Comunicación” de Carlos Vand-der Hofstadt, los elementos que intervienen en la comunicación son:

- El mensaje. Formado por las diferentes ideas o informaciones, que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc., cuyo significado interpretará el receptor.
- El emisor y el receptor. El emisor es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación, mientras que el receptor es el que recibe el mensaje.
- El código. Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, etc., que sirven para transmitir el mensaje. Debe de ser compartido por emisor y receptor.

- El canal. Es el medio a través del cual se emite el mensaje. Habitualmente se utiliza el oral-auditivo y el gráfico-visual complementándose.
- El contexto. Se refiere a la situación concreta donde se desarrolla la comunicación. De él dependerá en gran parte la forma de ejercer los roles por parte de emisor y receptor.
- Los ruidos. Son todas las alteraciones de origen físico que se producen durante la transmisión del mensaje.
- Los filtros. Son las barreras mentales, que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, etc. de emisor y receptor.
- El feedback o la retroalimentación. Es la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores.(Van-der Hofstadt, pag.10, 11,12)

Todos y cada uno de los elementos mencionados forman un papel importante dentro del proceso de comunicación, haciendo de la misma una interacción activa y organizada, inicialmente el emisor o responsable de general el mensaje debe codificar y ordenar sus ideas según los objetivos que se haya plateado comunicar, una vez que esto se realiza en el interior del emisor, surge la codificación del

mensaje, posteriormente a esto, se debe elegir un canal adecuado para transmitir la información al que será el receptor, durante este proceso se encuentra presente la “interferencia” a la que llamamos ruido y si este es ignorado por parte del emisor y del receptor se puede obtener como resultado una correcta comunicación y decodificación del mensaje por parte del receptor, sin embargo ahí no termina el proceso, una vez que existe retroalimentación o feedback se puede entender que existe una comunicación permanente.

Dentro de la comunicación planteada en el libro “Las habilidades de la Comunicación” de Carlos Vand-der Hofstadt existen componentes son:

#### Componentes no verbales

En este componente no se emite palabra alguna, es de alguna manera un comportamiento inconsciente e intencional, que a pesar de ser así comunica diferentes situaciones por las que la persona se encuentra o siente.

“La utilización de elementos no verbales presenta diversas funciones. Por un lado, puede reemplazar a las palabras cuando se utilizan códigos reconocidos y comúnmente compartidos a mayor (por ejemplo, signo de la victoria) o menor escala (por ejemplo, mirada de padre a hijo). Los principales elementos conductuales no verbales de la comunicación son: la mirada, la sonrisa, la expresión facial, la orientación, la postura, la distancia, los gestos, la apariencia personal, las auto manipulaciones y los movimientos con manos y piernas”. (Van-der Hofstadt, pag.21)

#### Componentes paraverbales

“Se refieren a la forma de decir las cosas en lugar de al contenido. Son aquéllos cuya utilización no altera las palabras pese a que haga variar el significado. Este tipo de elementos puede afectar totalmente al significado de lo que se expresa. Por ejemplo, el uso de distinto volumen puede hacer cambiar totalmente el significado del mensaje, pese a que las palabras sean exactamente las mismas. Los principales elementos para verbales de la comunicación son: el volumen, el tono, la velocidad del habla, la fluidez verbal, la claridad, el timbre, el tiempo de habla y las pausas y silencios.

(Van-der Hofstadt, pag.22, 23)

#### Componentes verbales

“Se emplea para una gran variedad de propósitos, tantos como motivos tienen las personas para comunicarse: transmitir ideas, describir sentimientos, argumentar, razonar, debatir, rebatir, etc., dependiendo fundamentalmente de las situaciones en que se produzcan, el papel que la persona en cuestión juegue en esa determinada situación y los objetivos que se pretenda alcanzar”. (Van-der Hofstadt, pag.22, 23)

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### Inicios de la Comunicación Organizacional

A inicios del siglo XX en Estados Unidos, empezó el desarrollo la actividad profesional de la actual *Comunicación Organizacional-Empresaria o Corporativa*, “Ivy Ledbetter Lee en 1906, célebre periodista y comunicador americano, vislumbró con su *enfoque informativo*, la importancia social que tenían la *Comunicación*

*Empresarial y las Relaciones Públicas*, cuando a través de ellas logró cambiar y potenciar, entre otras, la mala imagen pública existente sobre el internacional, poderoso e influyente *Grupo Rockefeller*. Apoyado posteriormente por otro buen comunicador como fue *George Greel* y más adelante, en 1923 por el también buen investigador vienés de Sociología y Psicología, así como profesor de la prestigiosa Escuela de Sociología de la Universidad de Nueva York, *Edward L. Bernays*, quien publicó el primer libro universitario sobre esta importante materia comunicativa”. (Martín. M, pág. 1-2)

“Para *Yvy Ledbetter Lee*, “padre” de la *Comunicación Empresarial o Corporativa y las Relaciones Públicas*, la labor social que se desarrollaba en nombre de las organizaciones consistía en facilitar a la prensa y a los públicos interesados, materia informativa, rápida y precisa sobre todo asunto cuyo valor e interés le hiciese merecedor de ser conocido por ellos”. (Martín. M, pág. 3)

Esta actividad en Europa se empieza a desarrollar a partir de del fin de la Segunda Guerra Mundial lo cual provoco que el desarrollo sea lento en este ámbito y no se institucionalice desde los fundamentos de la creación de las organizaciones.

Todo este intercambio comunicativo entre empresas y públicos involucrados hace que las organizaciones tomen en cuenta de alguna forma los intereses de su stakeholders, por lo que surgen medios de comunicación que serán Iso canales por los que las empresas comunicarían lo relevante e indispensable comunicar, cabe recalcar que los empresarios u organizaciones buscaron su interés propio debido a que los públicos eran menos exigentes que en las actuales épocas, a partir del año

2000 la fuerza de la tecnología y la revolución en este ámbito haciéndose indispensable el realizar diferentes actividades laborales, estudiantiles entre otras siempre sujetos a una computadora, y otros medios de comunicación contemporánea.

Una vez que ha sido expuesto de donde nace la Comunicación Organizacional es relevante saber que la Organización es un " un sistema diseñado para lograr metas y objetivos predeterminados por medio de la gente y otros recursos que emplean" (Kendall & Kendall), por lo tanto para cumplir con esos objetivos planteados se deben aplicar sistemas planificados de comunicación para un correcto entendimiento entre todos los públicos que son parte de la organización, bajo esta afirmación la comunicación organizacional es:

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

Carlos Ramón Padilla dice que : "la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

"La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas

y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”, (Fernández, 1999).

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

“Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros)”. Busca principalmente la correcta interrelación interna por parte de todo el personal, los mismos que serán parte activa de los procesos integrales de comunicación.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Son todos los mensajes direccionados a los públicos externos con el objetivo claro de mejorar, mantener y atender las necesidades de sus stakeholders, manteniendo una imagen positiva y una reputación invaluable.

Katz y Kahn mencionan las diferentes maneras de comunicarse dentro de las organizaciones:

### Comunicación Descendente

“Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir”.

( Katz y Kahn, 1990)

### Comunicación Ascendente

“Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas”.

( Katz y Kahn, 1990)

### Comunicación Horizontal

“Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización”.( Katz y Kahn, 1990)

### Comunicación Diagonal

“Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación”. (Katz y Kahn, 1990)

La práctica de la comunicación organizacional, debe ser direccionada, planificada y ejecutada por parte de un departamento especializado en esa área, este departamento será el motor que canalice toda la comunicación entre los diferentes públicos, si bien es cierto, cada organización nombra a su departamento de comunicación como sea considerado correcto por parte de los directivos, sin embargo debe existir el profesional especializado en estos temas ya que suele ser confundida con tareas a fines de marketing o recursos humanos, todos los parámetros deben ser organizados dentro de este departamento, siguiendo estrategias planificadas, políticas internas de la compañía, conocimiento de la antigua cultura corporativa y delegación de tareas y responsabilidades para cada uno de los involucrados en los procesos de comunicación.

Por otro lado, una de las acciones más importantes que debe existir dentro del departamento de comunicación es la planificación que no es más que: “un proceso intelectual e ideativo en su naturaleza y concepción, el cual consiste en identificar y seleccionar los objetivos, las normas, los procedimientos, las estrategias, los escenarios, los presupuestos de una empresa en función de prepararse y alcanzar su futuro” (W. Medina, 1999).

Todo esto con el fin de lograr una prevención de situaciones posibles a enfrentar y hasta crisis institucionales, es importante saber que los mensajes emitidos deben ser coherentes con las prácticas de las organizaciones, con el objetivo de fortalecer la credibilidad y confianza de cada uno de los públicos y sus intereses.

## IDENTIDAD

Las empresas y organizaciones sin excepción tienen la necesidad de diferenciarse las unas de las otras por este motivo cada organización construye su propia manera de ser o su personalidad según L. A. Sanz (1997), por dos rasgos específicos, es decir, por los rasgos físicos y culturales.

“Los rasgos físicos son los elementos icónico-visuales, como signos de identidad, válidos para la inducción de la empresa desde su entorno. Se refieren a los signos externos que sirven para identificar a las empresas desde fuera. Se limitan a la incorporación del diseño gráfico (marca, logotipo, siglas, nombre corporativo, etc.), sin embargo para Joan Costa es solo “una pequeña porción del iceberg, realmente la más evidente y permanente, pero que se sostiene gracias a una gran masa sumergida. La identidad corporativa sola no es lo que “se ve”; que la otra parte no sea visible, no implica que no exista”. Precisamente, cuando J. Costa (1992) plantea “la otra parte”, se refiere a los rasgos culturales de la identidad, que sostienen y le dan sentido a los rasgos físicos. Fuera de la cultura de la organización no es posible comprender ni explicar el comportamiento y las actitudes de esta ni la de sus miembros”.

Sanz, L. A., enumera los elementos que integran la cultura organizacional y son: misión, visión, filosofía empresarial, valores dominantes en la organización, normas, comportamientos del ambiente o clima empresarial.

El detalle de cada uno de los elementos se menciona en el compendio de Comunicación Organizacional proporcionado por Master Gustavo Cusot:

#### Filosofía

Sirve para orientarla política de la empresa u organización hacia los diferentes públicos con los que se relaciona, ya sean internos (empleados, por ej.) o externos (proveedores, clientes, consumidores, competidores, público en general).

#### Valores

Los valores determinados por la empresa, señalan la razón de ser de la organización, y constituyen los rasgos de identidad de la organización, “Los valores de la empresa forman el corazón de la empresa. Normalmente son implantados por los héroes de la organización y constituyen la base de la cultura empresarial. La empresa debe mantener permanentemente unos valores sólidos en los se deben basar sus planteamientos y actuaciones, no pueden ser sometidos a alternativas circunstanciales, deben ser aplicados en todo momento” (Zans, L. A., 1997).

#### Normas

Son las que se desarrollan en los grupos de trabajo, todas las organizaciones (como la empresa) poseen algunas de ellas, que la condicionan y sirven para controlar su

comportamiento, y afectan a toda la organización, no sólo a un grupo de roles dentro de ella.

### Comportamientos

Los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos de la empresa, lo constituyen el lenguaje y los rituales empleados de la organización.

### Misión

Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

### Visión

Es el propósito de lo que queremos ser en un futuro, hacia donde queremos llegar para que nuestros empleados se identifiquen y comprometan con la meta que deseamos alcanzar.

“La cultura de la empresa, condiciona la definición de su misión, y es susceptible de ser comunicada al exterior a los diferentes públicos mediante el empleo de numerosas técnicas de comunicación. La empresa tiene una sola identidad: esta es única, pero los atributos comunicados a sus públicos varían en función de estos y de sus intereses y relaciones con la realidad. La empresa debe proyectar su propia personalidad (identidad), a fin de conseguir una imagen controlada, sin desviaciones en relación con su identidad”. (Cusot, G.pag.6, 7)

Las organizaciones permanentemente buscan ser las generados de imagen positiva externa e interna de la organización, por esta razón los colaboradores de las organizaciones que se encargan del área comunicacional, elaboran y ejecutan diversas estrategias para proyectar y fortalecer la correcta imagen de la empresa, la influencia en la que se enfocan las organizaciones debe estar correctamente identificada según el modo y la relación con cada uno de sus públicos objetivos.

Para desarrollar correctas prácticas de comunicación interna se debe tomar en cuenta o siguiente:

La conducta interna.- es aquella que marca la relación laboral de los empleados y directivos de la organización.

Conducta comercial.- es la actividad que realizan los colaboradores de la empresa con un enfoque lucrativo, buscan mejorar y tecnificar procesos para llegar de mejor manera a los consumidores.

Conducta institucional.- son todas la acciones que la empresa genera para comunicar su cultura corporativa, sus servicios entre otros dirigido a públicos externos.

La empresa puede proyectar dos tipos de acciones que son: las Acciones Sistemáticas que como su palabra lo indica son planificadas, organizadas y cumplen con un objetivo específico dentro del rol de comunicación, éstas acciones son lideradas por los directivos de la empresa y son comunicadas por diversos canales de información.

Por otra parte las acciones no Sistemáticas, no son planificadas y en muchos de los casos son aquellas acciones que trae consigo una crisis empresarial o un problema de comunicación con diferentes públicos.

Entonces si se entiende que la imagen de una organización está sujeta con la opinión pública,

la acción comunicativa de la empresa debe ser vista como generadora de expectativas hacia los públicos ya que ésta comunica lo que la empresa quiere comunicar , otro pilar importante a tomar en cuenta son las fuerzas externas que tienen influencia sobre la organización y la formación y percepción de la imagen, que se encontrara en un continuo cambio debido a los diferentes procesos de desarrollo social y económico, es fundamental tomar en cuenta la precepción y opinión de los públicos, ya que, son ellos los que construyen una imagen y posteriormente la reputación de la organización. Por lo tanto la imagen de una empresa es observada por diferentes enfoques de sectores vulnerables de la misma, antes mencionados, es justamente en este es importante que las empresas sepan que comunicar y porque comunicación, de esto depende el posicionamiento no solo económico sino también social de las empresas.

Entonces que es la imagen: “Es una representación mental que se forma en el sujeto receptor”, basado en el proceso de percepción.

La percepción “es un proceso complejo por el cual un individuo obtiene información del exterior y le asigna un significado determinado”.

“El fenómeno de la percepción está formado por dos grandes procesos:

#### A. Proceso de Recepción

## B. Proceso de Interpretación de la Información

### Proceso de Recepción

El proceso de recepción de información implica:

I. La sensación, que es el proceso de captación activo de estímulos externos a través de los sentidos: vista, oído, olfato, gusto, tacto.

II. La atención, que actúa selectivamente, según el tipo de estímulo, la situación o las características del sujeto receptor, cooperando de esa manera en el procesamiento de la información.

De esta manera existe un primer nivel de “interpretación y/o selección” de la información que condiciona el proceso interpretativo posterior”. (Cusot, G.pag.8,9)

## REPUTACIÓN CORPORATIVA

Para hablar sobre Reputación Corporativa tomare algunas definiciones de comunicadores que se han especializado en este tema, tal como lo, menciona Villafañe cuando nos dice que: “ Es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y de la satisfacción de sus expectativas de esos stakeholders”.(tomado de: página oficial Villafañe y Asociados, extraído <http://www.villafane.com/reputacion.html>, el 1 de noviembre 2013.

Es decir es la condición en la que las personas categorizan tu proceder según los actos que cada individuo ha tenido a la largo del tiempo y en determinadas situaciones, la reputación generalmente se la asocia con una trayectoria de vida ya sea esta profesional o personal.

La reputación corporativa, está estrechamente unida con relación a la coherencia presentada por una organización al momento de accionar y comunicar sus prácticas en todos sus campos de acción. Citar algunos de los conceptos de reconocidos profesionales en el área facilitará la comprensión clara de que es la reputación corporativa y cuáles son las características que son tomadas en cuenta al momento de formar una reputación saludable.

Para Charles Fombrun, de la Stern School of Business de New York, la reputación está asociada siempre a sus *stakeholders*: es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus *stakeholders* o, también, la imagen neta que éstos tienen de esa compañía.

Según Antonio López, director de comunicación e imagen de BBVA, una de las primeras corporaciones españolas en gestionar su reputación, ésta resulta de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativas, es decir, es el resultado de la consolidación de su imagen.

Para Scott Meyer, CEO de Shandwick International, la reputación es la integración de un proceso secuencial: imagen, percepción, creencias y carácter. Meyer afirma que el conocimiento de una corporación atraviesa por esos cuatro estadios y que cuando

la relación con dicha corporación es más profunda entonces es cuando se capta su carácter, donde reside la fuente de la reputación.

David Aaker, de la Berkeley University, identifica reputación corporativa con reputación de marca, atribuyendo ésta a seis factores: conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades, asociaciones y la cualidad intrínseca de la marca.

Tal como presentan los autores mencionados la identidad corporativa está presente como integrante principal dentro de la elaboración de la reputación corporativa, sin embargo tal como lo describe Villafañe en el siguiente cuadro, existen diferencias que distancian los dos conceptos mencionados y estas son:

<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>	<b>REPUTACIÓN CORPORATIVA</b>
Carácter coyuntural	Carácter estructural
Proyecta la personalidad corporativa	Proyecta la identidad corporativa
Genera expectativas	Genera valor
Resultado de la excelencia parcial	Reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Permite una evaluación rigurosa

(Tomado de, Página oficial, extraído de:

<http://www.rppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm>, el 1 de noviembre del 2013)

Villafañe explica que la reputación corporativa es, este activo intangible que atrae inversiones y mejora los resultados económicos. Según el estudio 'Corporate Reputation and the Stock Market', de **Rober C. Vergin** y **M. W. Qoronfleh**, el factor más influyente en la reputación corporativa es la actuación financiera de la compañía, seguido de su comportamiento ético. Y, precisamente, el comportamiento bursátil de las compañías está directamente relacionado con su reputación. Por otro lado, Villafañe explica que la reputación corporativa es un escudo valioso contra las crisis. Desde esta óptica se entiende que si la empresa atraviesa situaciones de crisis o momentos difíciles la reputación actúa como la base de respaldo para la tranquilidad de los públicos y la confianza de que el proceder de la empresa será positivo, es decir es un escudo que retarda el estallido de un suceso incontrolable.

Ahora cómo se evalúa la reputación corporativa al ser la misma un intangible dentro de las empresas?, como en toda evaluación es fundamental ser objetivo en lo que se va a analizar, por lo que este análisis debe ser realizada por profesionales externos, públicos internos y externos de la empresa, de una manera organizada, independiente y recolectando los criterios relevantes y con un sustento en cuanto a las prácticas empresariales de responsabilidad social.

Justo Villafañe dice que: "Él es partidario de que la evaluación se base en la opinión de los líderes empresariales y de los ejecutivos de las compañías que están involucrados permanentemente en el devenir empresarial. Además, para que la evaluación sea más objetiva y fiable, debe complementarse con un estudio de verificación de los factores de los que depende la reputación corporativa".

Villafañe delimita una serie de factores para realizar este análisis:

1. Definir correctamente qué es reputación corporativa.
2. Determinar los factores de los que, en esa evaluación concreta, va a depender la reputación corporativa.
3. Atribuir el peso que cada uno de esos factores tiene en el índice de reputación corporativa.
4. Establecer la metodología y las técnicas de investigación más eficaces para evaluar la reputación.

(Tomado de página oficial Grupo Reputación Corporativa, extraído de: <http://gruporeputacioncorporativa.com/2012/01/06/la-reputacion-corporativa-beneficios/>, el 01 de noviembre del 2013)

## COMUNICACIÓN INTERNA Y AUDITORIA EN COMUNICACIÓN

Definiciones claves de conceptos valiosos nos permitirán entender la importancia de la comunicación interna dentro de las organizaciones actuales, es primordial entonces conceptualizar los siguientes temas: ¿Qué es comunicación interna? , ¿Cómo entender el verdadero valor de la comunicación?, ¿La responsabilidad dentro de una organización a la hora de la planificación interna está supeditada

únicamente a los directivos?, ¿Quiénes son los principales públicos dentro de la empresa, cuando hablamos de comunicación Interna?

La comunicación interna, una técnica de gestión, que tiene como meta lograr que tanto el emisor como receptor lleguen a comprender un mensaje planteado, es aquella comunicación exclusiva para los públicos internos de la organización, sean estos empleados, directivos, proveedores que buscan cumplir con el objetivo de generar un entorno cordial, cooperativo y productivo, en todas las relaciones que se desarrollen.

Según el Dr. Paul Capriotti dice que: “La Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo”. (1998)

Que facilita la comunicación interna dentro de las empresas: el trabajo en equipo por parte de los empleados, ya que integra sus necesidades dudas, solicitudes, logrando que los funcionarios sean parte activa de las metas corporativas, por otro lado facilita el dialogo positivo cuando se generen desacuerdos, al lograr un entendimiento interno se logra que la productividad de la empresa aumente, ya que todos al estar

involucrados y conocer las situaciones se canaliza en una sola dirección los esfuerzos de mejoras.

El verdadero valor de la comunicación interna únicamente se lo entiende cuando se la expone como un conjunto de estrategias que buscan un mismo objetivo, el involucrar a los públicos con los mensajes que la empresa desea exponer, una empresa que no sabe comunicar corre el riesgo de desaparecer, aunque esta afirmación es fuerte, Peter Druker nos indica que: esto sucede cuando una empresa no sabe comunicar lo que vende, por lo tanto no venderá, una empresa que no se define ante sus empleados, no podrá desarrollarse a partir de ellos, por lo tanto este concepto coincide con lo que Joan Costa nos indica, “ la comunicación está presente en toda la mezcla de mercadotecnia, no es un componente; está presente en todos los procesos internos”, no puede ni debe ser desestimada dentro de las organizaciones porque ninguna empresa se encuentra exenta de sucesos que van a necesitar que la comunicación sea clara , bien manejada y que genere empatía a pesar de las acciones, como es el caso de la comunicación en crisis.

En el campo corporativo es necesario tener concordancia entre lo que se dice y se ejecuta, en la actualidad al ser parte de un mundo globalizado y cada vez con el crecimiento de los mercados, las organizaciones deben: “cambiar, entender, posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios, transformaciones y desarrollo de la empresa”. (Nuria Saló).

Los motores que impulsan la comunicación interna dentro de la empresa, sin lugar a dudas son los directivos apoyados con un DirCom, que debe ser no solamente un administrador y líder debe ser un verdadero comunicador, capaz de edificar sobre las realidades y procesos de la empresa, los mandos medios deben tener compromiso con la afirmación de que la comunicación es fundamental para que la organización maneje un mismo lenguaje y consiga los mismos objetivos, si bien es una responsabilidad en la que intervienen todos ,debe ser apropiada como responsabilidad de la alta dirección.

La empresa debe tener claro que los principales públicos de la organización son los empleados, puesto que los mismos son la parte fundamental para los logros institucionales, se debe entender que cada uno de los públicos requiere información operacional de su labor y su tarea institucional para ser parte de los objetivos planteados, por lo mencionado es fundamental que cada mensaje de la comunicación interna debe ser realizado en función de cada público, tomando en cuenta, las motivaciones, opiniones, demandas, estructura y grados de liderazgo.

La división de la comunicación interna tiene algunos tipos, dentro de los cuales podemos destacar los siguientes:

“**Comunicación ascendente**: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.

**Comunicación descendente:** es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación.

Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

Manual del empleado

Comunicaciones escritas

Boletín informativo mensual

Comunicaciones electrónicas

Periódico interno

Carta al personal

Reuniones de información

Entrevista individual.

Las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar:

Entrevista.

Programa de sugerencias

Sección en el periódico interno

Por correo

Buzón de sugerencias

Intranet

La organización posee herramientas de comunicación que le permite relacionarse de la mejor manera con sus públicos, moderando el carácter informativo de los mensajes.

Realizar una auditoría para una empresa es importante al momento de determinar la situación en la que se encuentra la misma, una organización comprometida con la misión que cumple, la importancia pertinente a la evaluación de los campos y procesos de acción al interior de la misma, cabe recalcar que para entender que sucede ya sea positiva o negativa es importante recopilar un diagnóstico que

permitirá analizar y situar a la empresa en un parámetro determinado, mediante una investigación y análisis según el método que se utilice, contamos como referencia los métodos cualitativos y cuantitativos que generan resultados que nos indican con exactitud el estado de procesos y acciones relevantes para la institución, al ser la investigación un pilar fundamental en la construcción de un diagnóstico, es preciso tomaren cuenta que áreas o factores vamos a investigar:

Identificar a la organización es el primer peldaño del estudio, ya que es importante determinar qué tipo de empresa es, si es una empresa con trasfondo mediático, comunitario, social o comercial, ya que si la empresa tiene este enfoque es necesario trabajar desde una óptica interna con el objetivo de que los resultados de la investigación fortalezcan las áreas externas e internas, Según Justo Villafañe, podemos definir a la autoimagen como la imagen interna de una empresa que se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma.

Objetivos de la auditoria, dentro de la investigación se debe determinar la importancia del objeto a tratar, con objetivos claramente planteados, ya que serán la pauta para entender el proceso sistemático que se debe seguir, los objetivos deben ser planteados de una óptica de generales y específicos, con una medida de tiempo ya sea a corto o largo plazo, y por supuesto deben ser analizados sin son reales y viables para la empresa.

Relevamiento de la realidad organizacional, al ingresar a una organización es importante entender cuáles son los procesos que sigue la comunicación dentro de la misma, es decir se debe conocer el organigrama, la estructura interna, el área

financiera, si poseen departamentos jurídicos, la infraestructura, los productos entre otros.

Diagnóstico, en este punto se realice una especie de radiografía de la empresa, donde se constatará tres variables tal como menciona Chávez: identidad, comunicación, imagen y descripción de los públicos lo que determinará el posicionamiento de la organización con relación a su competencia.

Identidad, posteriormente al realizar los pasos mencionados, se puede hablar de investigar en la identidad de la corporación, partiendo del nombre de la empresa, el cual denota la estrategia global que ejecuta la organización, dentro de los tipos de nombre tenemos: los descriptivos, toponímicos, simbólicos, contracciones y patronímicos, cada uno con diferentes características que denotan cualidades, personalidad de la empresa, debemos tomar en cuenta que todo aquello que comunica, no es únicamente las acciones intencionadas, sino también los elementos visuales que se observan como parte esencial de la imagen.

Elementos de la identidad visual, va de la mano de la identidad conceptual, ya que lo uno es co dependiente de lo otro, desde la identidad conceptual se analizan los aspectos culturales de la empresa en sí, compuestos por misión, valores, filosofía, historia, comportamientos, es decir la identidad conceptual es un conjunto de la esencia de la empresa, son aquellas características que la hacen distinguirse del resto de organizaciones.

Las acciones de comunicación institucional, son los mensajes que la empresa desea comunicar a través de las distintas herramientas internas, se debe investigar y analizar este punto ya que cada comunicación debe ser emitida en base a una

estrategia de comunicación y no meramente a una táctica, es en este punto donde se puede analizar que tan enfocada esta la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

Por último un factor de análisis son las comunicaciones internas que nos permitirán entender a nuestros públicos y lo que ellos necesitan dentro de la comunicación de la organización, la manera en la que el DIRCOM, logra transmitir el mensaje de una manera adecuada, dentro de las acciones de comunicación puedo enumerar algunas: correo electrónico, memoria anual, boletines, rumores, capacitaciones, eventos, circulares, carteleras, línea abierta, entre otras herramientas que en la auditoria podemos determinar si funcionan o se debe trabajaren una técnica planificada para mejorar la calidad de comunicación interna.

Paul Capriotti en su libro Planificación de la Imagen Corporativa habla de un análisis de perfil corporativo, y el alcance relacionado con el campo de acción del comunicador en la organización.

Dentro de la planificación de las comunicaciones internas, debemos iniciar tratando sobre cuál es el resultado de la comunicación ineficiente dentro de la organización, cuales son los requisitos para logara una comunicación coherente, que se debe diagnosticar antes de iniciar con el plan estratégico de comunicación interna, plan de comunicación y por último la importancia del seguimiento una vez ejecutado el plan de comunicación.

Así como con una enfermedad existen síntomas que permiten al doctor presumir que el paciente posee una enfermedad, los síntomas son resultados visibles del problema que está por tratarse, los síntomas son la mejor expresión para iniciar con

un diagnóstico en este punto cabe señalar que algunos de los síntomas más comunes dentro de las falencias de la comunicación en una empresa están:

Los rumores, la negatividad en el clima laboral, estrés, baja productividad, falta de conocimiento del personal por áreas y funciones, mal humor por parte del personal, desconocimiento de objetivos de la empresa, errores repetidos dentro de los procesos de comunicación interna.

Muchos de esos síntomas aparecen cuando el personal no se identifica con las comunicaciones internas, siente que las mismas no representan las necesidades o problemas que ellos enfrentan diariamente, por lo que producto de esto se tiene una comunicación deficiente, ineficiente o inexistente en la compañía.

No es sino hasta los '90s en que los percusores de comunicaciones internas se dan cuenta que la comunicación interpersonal era el pilar fundamental en el que se construye correctos vínculos de comunicación interna, se empezó a detectar estas debilidades y convirtiéndolas en oportunidades, al ampliar su espectro de gestión se hizo sumamente necesario hablar sobre una planificación de comunicación interna que conste de estrategias que vayan más allá.

Como inicio del proceso de comunicación interna se debe delimitar ciertos requisitos que sustentaran la estructura del plan comunicacional interno, los cuales se apegan a aspectos básicos pero llenos de importancia, desde el inicio es necesario que todos los directivos estén comprometidos con los objetivos y la importancia de la ejecución de este proceso, por lo que se debe delinear claramente lo siguiente:

Rasgos físicos, rasgos culturales, servicios o productos de la empresa, públicos objetivos internos y externos, características con relación a estructuras organizacionales, situación actual de la empresa, entre otras.

Al conjunto de los puntos mencionados se los acerca en el marco del pre diagnóstico parte fundamental antes del inicio de un diagnóstico concreto.

El desarrollo de la comunicación interna es mucho más complicada que la comunicación externa ya que la organización conoce con exactitud los problemas que se dan dentro de la empresa y les resulta difícil tener credibilidad en un ambiente que no enseña con un ejemplo claro, cuando se realiza el diagnóstico y se lo analiza es necesario implementar nuevas estrategias y planes de acción, que sean de rápida notoriedad por esto es importante que las organizaciones entiendan para el valor y a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa.

Para iniciar con el plan se debe tener claros los objetivos a alcanzar, los mismos que deben ser, generales, específicos, medibles, realistas, aceptables y coherentes adicionalmente a esto se debe cumplir con el propósito principal del plan que es aportar un valor al giro de negocio, optimizar la comunicación interna y fortalecer la identidad de los empleados con relación a los rasgos de la organización.

La estrategia debe ir acorde a los objetivos, la misma que será la manera en que se van a lograr llegar a la meta, es un plan de ataque con fines correctamente identificados, cabe recalcar que la estrategia por si sola no constituirá ningún cambio es sí, sino que deberá estar acompañada de tácticas y herramientas suficientes para

llegar a cada uno de los públicos de la empresa, buscando mensajes apropiado según el canal y el mensaje.

Según Andreu Pinillos (1998) y D'Humières (1994), "en primer lugar el responsable de poner en marcha la gestión de la comunicación interna es la dirección general. La ejecución y la implantación de la comunicación interna deben recaer y apoyarse en los ejecutivos, directores y mandos intermedios. Es fundamental mejorar la calidad de la dirección, el rol de los equipos directivos, puesto que como depositarios de la información significativa deben y pueden estructurar los contenidos, dinamizar los procesos y evaluar los resultados, y así asegurar la transmisión comunicativa eficaz y bidireccional entre la Dirección y el resto de la organización".

Al culminar la ejecución, antes, durante y después se debe monitorear cada paso del plan de comunicación interna, con el fin de evaluar los resultados obtenidos canalizando las sugerencias, inquietudes y procesos ejecutados.

La evidencia de un incorrecto manejo de comunicación interna hace que los públicos en muchos de los casos sean los generadores de diferentes crisis principalmente en temas en los cuales estos públicos se ven afectados, sean de una manera positiva o negativa, es importante para las organizaciones tanto gubernamentales como privadas, entender que la planificación de la comunicación antes de iniciar proyectos es fundamental para que el desarrollo de los mismos no se vea afectado por agentes externos que van a buscar en unos casos generar noticia y en otros " defender derechos".

La ciudadanía juega un papel importante al momento de la ejecución de actividades que involucren algún cambio dentro de la sociedad.

En la actualidad muchas empresas se preocupan por la comunicación para prevenir y gestionar posibles crisis que afecten la imagen de su institución y en el peor de los casos que impidan la ejecución de proyectos concebidos dentro de las organizaciones, pero muy pocas empresas, organismos, etc., se han preocupado de entender en donde se originan los malestares ciudadanos con respecto a este tema, muchos promotores de la iniciativa de la comunicación plantean las estrategias de comunicación una vez que los proyectos han sido aprobados y ejecutados, sin tener en cuenta en muchos de los casos los riesgos cuando la comunicación no es tratada en el momento preciso es mucho más alto en cuestiones de manejo de crisis y es por este motivo que las empresas comienzan a tomar conciencia de que se hallan en una crisis después de que está se ha producido y ha llegado a niveles de comunicación incontenibles.

Carlos Sotelo Enríquez enumeran tres tipos de crisis empresarial:

- Crisis de la naturaleza: aquellas que tiene consecuencias sobre el medio ambiente incluido el ser humano.
- Crisis de una mala gestión: su causa principal es consecuencia de una conducta reprobable de un funcionario de la organización.
- Crisis de carácter social: surgen como un conflicto con determinados sectores de la sociedad; grupos de vecinos, sectores ecologistas, plataformas cívicas etc.

COMUNICACIÓN GLOBAL

*“La comunicación global pone de manifiesto la relación dialéctica entre lo externo y lo interno del discurso”. L. Schvarstein*

El concepto de comunicación global puede entenderse como el impulso evidente de controlar el pronunciamiento tanto de las declaraciones externas como las internas, esta idea sin lugar a dudas requiere tomar en cuenta los recursos tecnológicos, los equipos y herramientas existentes dentro de los procesos comunicacionales, que podrían utilizarse como un modo de estructurar y controlar el discurso.

Desde inicios de la de los 80, se inicia el movimiento de la integración comunicacional, es importante los términos en los que se plantea la comunicación integrada por lo es importante conocer los factores de este desarrollo:

Consumidor del siglo XXI que son más escépticos frente a los mensajes comerciales y exigen más información dirigida a sus deseos exactos.

- La tecnología
- La necesidad de generar mayores recursos económicos

Es por este motivo que las empresas han pensado en la necesidad de integrar propuestas de herramientas como la promoción de ventas, el patrocinio y las relaciones públicas como complemento e incluso como sustitutivo de medios tradicionales.

Entonces la comunicación integrada surge de una necesidad de comunicación que abarque mayores campos de acción dentro del público objetivo, este comportamiento a sido adoptado por muchas marcas interesadas en ver resultados aplicando este tipo de comunicación global. A pesar de ser este tipo de comunicación en muchas marcas, las empresas aun tiene resistencia de cambiar esta situación. Como señala Fletcher (1997), prevalecía en el ambiente empresarial la concepción tradicional de que la publicidad es el elemento más importante del mix de comunicación y que por ello requiere cuatro veces más inversión que cualquier otro instrumento.

Este importante cambio supone la integración de todas las acciones comunicativas orientadas hacia el cliente desde un punto de vista más centrado en la administración y el uso estratégico de la comunicación para dirigir las organizaciones.

Las empresas que triunfarán en este contexto serán aquellas quienes coordinen el mix de comunicación de tal forma que se considere el instrumento, el medio, o el programa que se considere, la marca “hable” con una sola voz (Petersen, 1990).

Por tanto, la elección de un buen mensaje es fundamental para que la estrategia de comunicación sea efectiva. Pero elegir el mensaje no siempre es fácil, máxime si tenemos en cuenta el proceso que sigue la comunicación, ya que entre lo que deseamos decir y lo que finalmente se percibe, se sigue un proceso enormemente complejo que hace necesaria la gestión por profesionales de la comunicación.

## Conclusiones

De una manera acertada el “El pensador florentino Giovanni Sartori, Premio Príncipe de Asturias español de Ciencias Sociales, *“nadie se interesa por las cosas que no comprende”*. y en sí la sociedad en general, entiendan que una organización, ya sea una empresa, pública o privada, conseguirá tener una buena credibilidad, reputación y prestigio o en concreto una positiva Imagen corporativa, llegando a ser el *referente social de su Sector*, sólo cuando utilice la Comunicación como una *“herramienta de estrategia y gestión social imprescindible en sus organizaciones”* o como expresaba el gran comunicólogo y amigo catalán Joan Costa i Solá Segalés, *“ser una herramienta de buenas relaciones, creatividad y eficacia social que -pone en común-”*.

Logrando ser vehículos de *diálogo público* y afianzando cada vez más nuestra propia *Imagen pública* ante esa sociedad a quien permanentemente nos dirigimos de manera profesional y que en todo momento, como si fuese un “reflejo”, percibe las realidades de lo que cada organización es y hace, se confirmará siempre que *“lo que la población piensa u opina de una organización es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta organización emite hacia el interior o exterior”*.

Mi conclusión personal se apega al siguiente concepto:

Es un concepto según el cual una empresa integra y cuidadosamente coordina sus variados canales de comunicación para conseguir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos (Kotler *et al*, 2000)

Las crisis en su gran mayoría están relacionadas por la forma de reaccionar ante ellas, es sumamente importante entender que la comunicación planificada para el desarrollo de un proyecto de cualquier tipo debe tener un entendimiento entre los públicos que integran e integraran los procesos de desarrollo, solamente de esta manera se minimizarán posibles afecciones de crisis.

## CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA



Raquel Cordero

2013

## **CONSUMA**

### **ANTECEDENTES**

#### **1.- CULTURA CORPORATIVA**

**Quienes somos:**

“CONSUMA es, desde hace más de un lustro, la representante exclusiva para el Ecuador de prestigiosas marcas internacionales, y durante este tiempo ha servido al mercado ecuatoriano con el mayor empeño y dedicación, logrando con esto colocar a varios productos de dichas marcas entre los más vendidos de nuestro país”.

**Misión:**

“Desarrollar un modelo de comercialización y distribución eficiente y eficaz que permita rentabilizar la compañía para nuestros accionistas; brindando a nuestros clientes externos variedad con productos de alta calidad; y a nuestros colaboradores la oportunidad de desarrollo profesional”.

**Visión:**

“Ser la compañía importadora y distribuidora con 5 marcas líderes en su segmento en el mercado ecuatoriano, en los próximos 5 años”.

**Valores:**

Honestidad

Respeto

Confiabilidad

Creatividad

Buen servicio

Puntualidad

**Qué hacen**

Importamos sólo productos selectos de prestigiosas fábricas alrededor del mundo, y lo distribuimos en todo el Ecuador a través de nuestros más de 500 sub-distribuidores y clientes detallistas. Nos interesa sobremanera que el consumidor final obtenga la mejor calidad por el precio más conveniente, por eso elegimos con sumo cuidado a nuestros proveedores, y desarrollamos con ellos relaciones comerciales de largo plazo.

**Objetivos Empresariales**

Desarrollo de una cultura empresarial de puertas abiertas. Creación de empleo genuino. Estrecha relación con los canales de venta y los consumidores. Mantener una cartera de mínimo 7 marcas.

**2.- SISTEMA DE IDENTIDAD VISUAL**

No cuentan con un manual de marca.

No tienen señalética interna

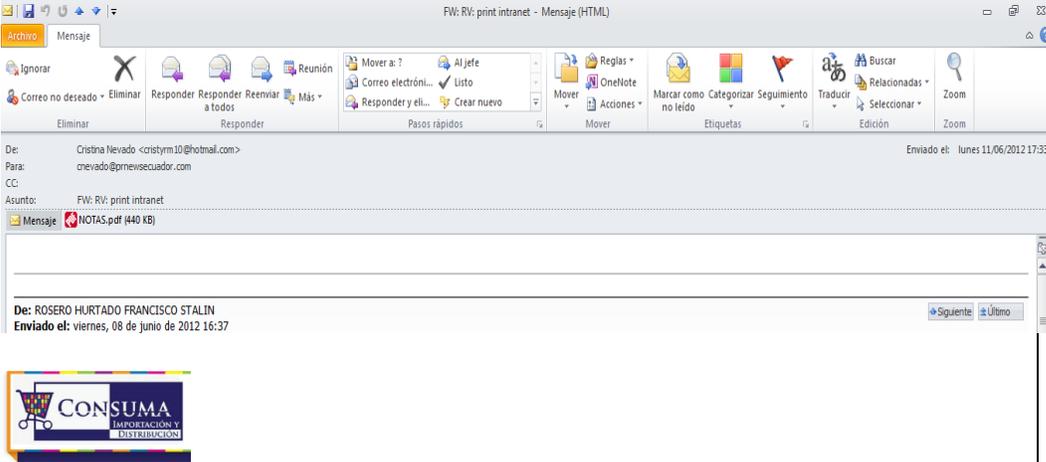
### **3.- MAPA DE PÚBLICOS (Organigrama)**

Actualmente lo están trabajando.

### **4.- ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

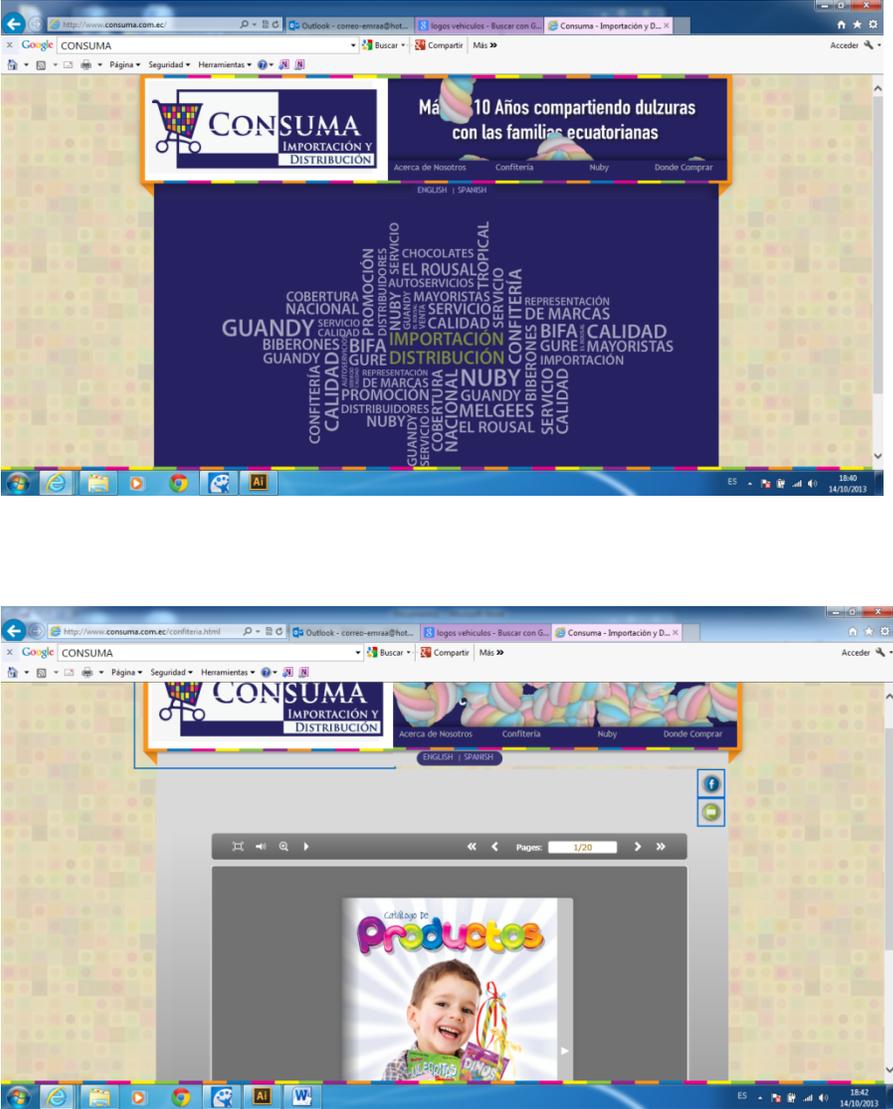
Después de la visita a María del Carmen Guerra de la empresa CONSUMA hemos detectado 4 herramientas comunicacionales:

- OUTLOOK
- COMITES-REUNIONES MENSUALES
- BOCA - BOCA
- PÁGINA WEB

<b>Herramienta</b>	<b>OUTLOOK</b>
<b>Gráfico</b>	
<b>Objetivo</b>	Manejar ordenadamente información comercial y administrativa
<b>Público al que se dirige</b>	Interno-Externo
<b>Descripción técnica</b>	Programa creado por Microsoft que facilita el envío y recepción de información de forma segura y confiable
<b>Materiales</b>	Internet- Programa
<b>Información que envía/utiliza</b>	Información netamente interna con relación a temas administrativos y comerciales.
<b>Notas</b>	

Herramienta	COMITES-REUNIONES
<b>Gráfico</b>	
<b>Objetivo</b>	Tocar puntos importantes de la empresa, captar problemas y fortalecer avances.
<b>Público al que se dirige</b>	Altos mandos administrativos.(Gerente General Gerente Comercial, Directora Administrativa )
<b>Descripción técnica</b>	Reuniones mensuales en la que cada departamento rinde cuentas de su estado, revisar si las metas se han cumplido y si no cambiar estrategias.
<b>Información que se envía/utiliza</b>	Comercial.

<b>Herramienta</b>	<b>BOCA -BOCA</b>
<b>Gráfico</b>	
<b>Objetivo</b>	<p>Informar al personal sobre actividades internas como cumpleaños del mes y disposiciones laborales.</p>
<b>Público al que se dirige</b>	<p>Empleados (públicos internos)</p>
<b>Descripción técnica</b>	<p>La Directora Administrativa, informa de una manera personal a cada empleado sobre las actividades o tareas pendientes de la empresa.</p>
<b>Información que se envía/utiliza</b>	<p>Comercial y Clima Laboral</p>

<p><b>Nombre de la herramienta</b></p>	<p><b>PÁGINA WEB</b></p>
<p><b>Gráfico</b></p>	 <p>The top screenshot displays the CONSUMA website's main page. It features a navigation bar with the company logo and menu items like 'Acerca de Nosotros', 'Confitería', 'Nuby', and 'Donde Comprar'. Below the navigation is a large word cloud containing various terms related to the company's services and products, such as 'DISTRIBUCION', 'CALIDAD', 'SERVICIO', 'IMPORTACION', 'NUBY', 'CONFITERIA', and 'EL ROUSAL'. The bottom screenshot shows a product catalog page titled 'Catálogo de Productos'. It features a central image of a smiling child holding a product, with a navigation bar above it and a search bar below it.</p>
<p><b>Objetivo</b></p>	<p>Informar al público externo, brindar información útil (catálogos de</p>

	productos e información de contacto).
<b>Público</b>	Externo/Interno
<b>Descripción técnica</b>	Sitio web donde se descarga toda la información quiere dar a conocer a sus públicos la empresa.
<b>Materiales</b>	Digitales
<b>Información que se envía/utiliza</b>	La empresa, catálogo de productos , contactos.

## OBJETIVOS

### AUDITORIA DE COMUNICACIÓN CONSUMA

Para proceder con el siguiente trabajo de investigación, en primer lugar determinaremos los objetivos del mismo.

**Objetivo General:** Realizar una auditoría de comunicación que nos permita determinar la situación actual de la organización con respecto a su comunicación interna, mediante un proceso de investigación cuantitativa enfocada en cuatro niveles: nivel de identidad, nivel de comunicación, calidad de información y clima laboral.

**Objetivos Específicos:**

- Medir el grado de conocimiento de los públicos internos con respecto a la identidad corporativa de CONSUMA.
- Determinar que canales de comunicación interna utiliza la empresa y si son adecuados para la correcta transmisión de mensajes.
- Establecer la efectividad de los mensajes dentro de la organización.
- Conocer el clima laboral dentro de la empresa y las percepciones de los colaboradores en torno a este tema.

**Universo del Estudio:**

Como se había mencionado anteriormente, que la empresa CONSUMA, está constituida por 24 personas. Para ello es necesario determinar la muestra respectiva.

Las encuestas serán realizadas a los 24 integrantes de CONSUMA, ya que por ser una empresa que cuenta con pocos colaboradores, (menos de 100 personas), no se puede determinar la muestra.

Los métodos que se utilizarán para realizar la investigación de campo, será únicamente mediante un tipo cuantitativo, utilizando encuestas. Las mismas constan

de 13 preguntas y serán evaluadas para todo el personal que conforma la Empresa CONSUMA sin distinción alguna.

---

**INFORME EJECUTIVO**  
**SISTEMA DE AUDITORIA**

**A) Objetivos de la auditoria de comunicación**

**Objetivo General**

Realizar una auditoría de comunicación que nos permita determinar la situación actual de la organización con respecto a su comunicación interna.

**Objetivos específicos**

- Medir el grado de conocimiento de los públicos internos con respecto a la identidad corporativa de CONSUMA.
- Determinar que canales de comunicación interna utiliza la empresa y si son adecuados para la correcta transmisión de mensajes.
- Establecer la efectividad de los mensajes dentro de la organización.
- Conocer el clima laboral dentro de la empresa y las percepciones de los colaboradores en torno a este tema.

## **B) Métodos e instrumentos y técnicas de auditoria**

### Cuantitativo

Como método cuantitativo utilizamos encuestas, con el objetivo de conseguir datos específicos, estadísticos y numéricos para realizar un pre diagnóstico, respecto a la comunicación interna de la empresa.

### Cualitativo

Como método cualitativo escogimos **la observación**, la misma nos permitió captar diversos comportamientos dentro de la empresa.

## **C) Universo y tamaño de la muestra**

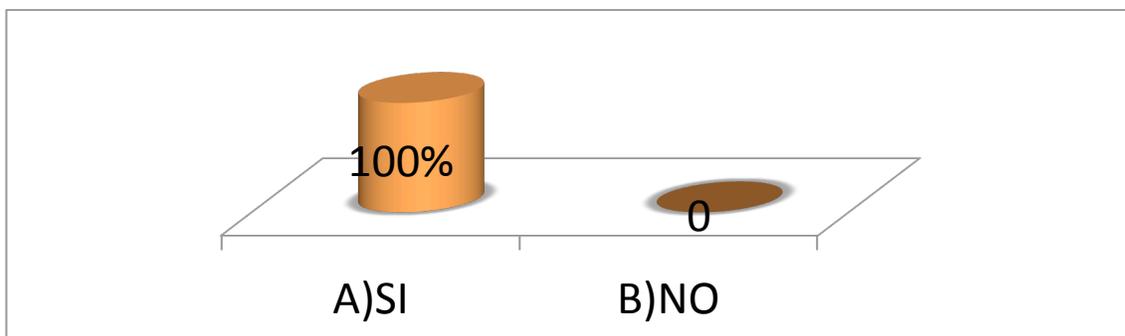
### Universo de Estudio

Actualmente la empresa CONSUMA cuenta con 24 personas, por lo que constituye su universo.

Para el trabajo de campo, se ha tomado la totalidad de empleados (24 personas) como muestra representativa. Es decir se realizaron 24 encuestas al personal de CONSUMA.

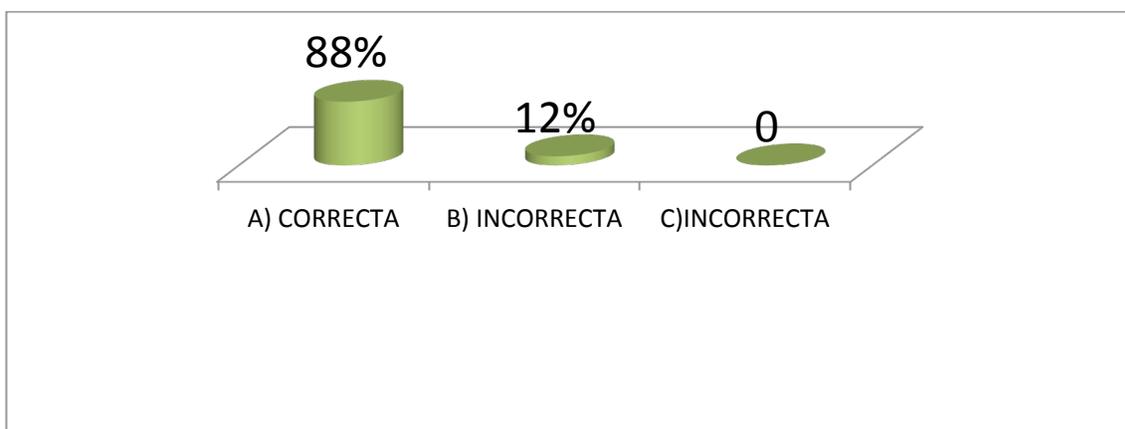
## A NIVEL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

1.- Conoce usted, cuál es la misión y visión de CONSUMA?



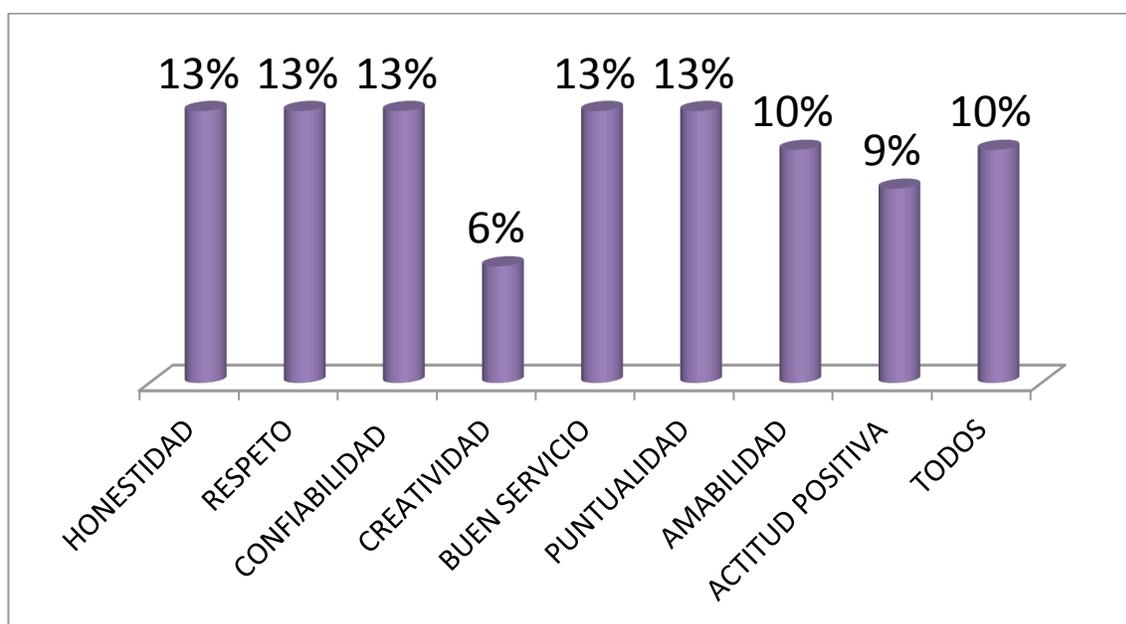
- Con un 100% los empleados SI conocen cual es la misión y visión de CONSUMA.

2.- Elija la opción que corresponda a la Misión de CONSUMA.



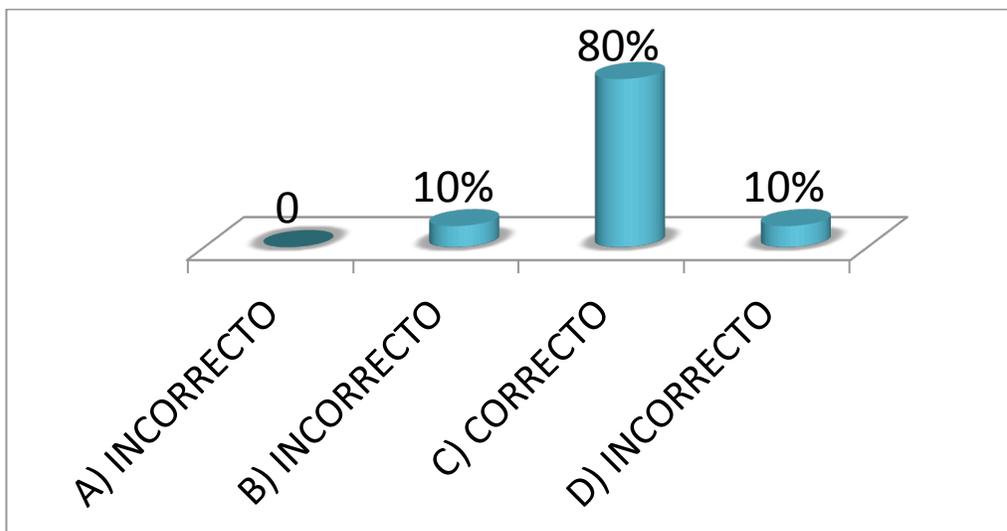
Con un 88% los empleados de CONSUMA eligen la opción A que es lo correcto y con un 12% se equivocan y eligen la opción B incorrecta.

3.- Señale, cuál de estos reconoce usted como valores de CONSUMA?



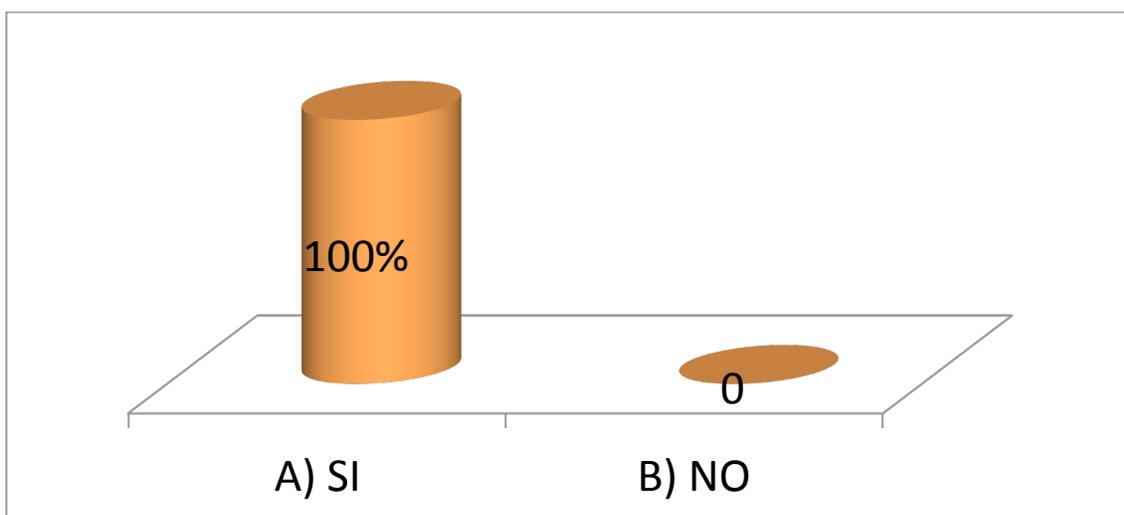
Los empleados de CONSUMA desconocen los valores de CONSUMA, consideran que son todos con altos porcentajes en cada opción.

4.- De las siguientes opciones. Señale con una x, el símbolo correcto de CONSUMA.



Los empleados de CONSUMA conocen el símbolo de la empresa con un 80%, considerando que no tienen un manual de imagen.

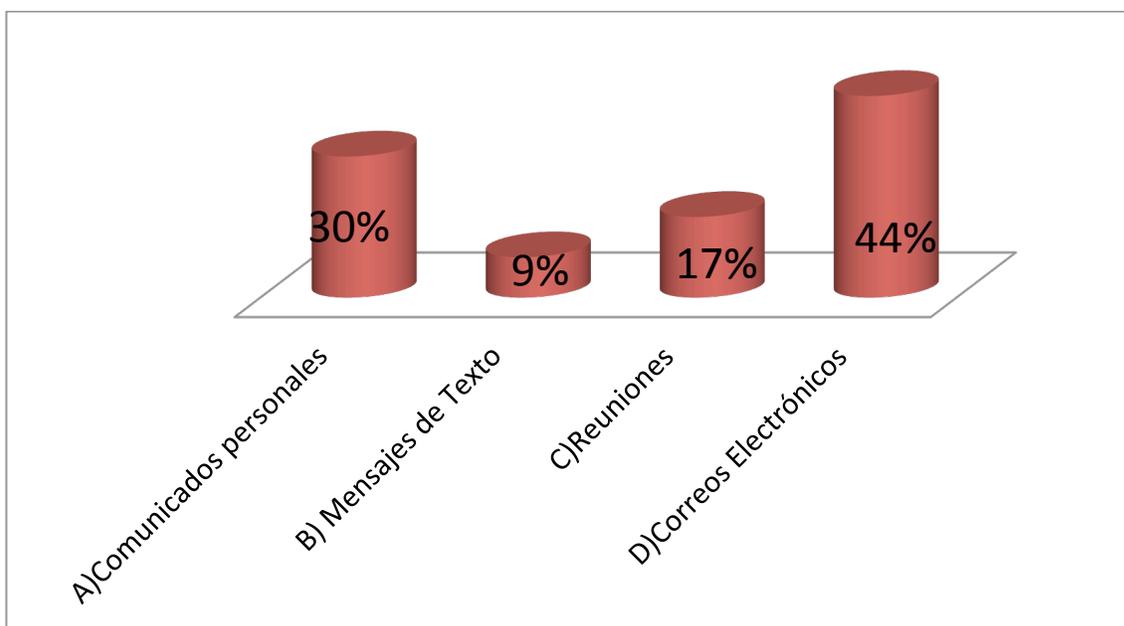
5.- Cree usted que la misión, visión y valores de CONSUMA tienen coherencia con las acciones que realiza la empresa?



Con un 100% los empleados consideran que la identidad de CONSUMA tiene coherencia con las acciones de la empresa.

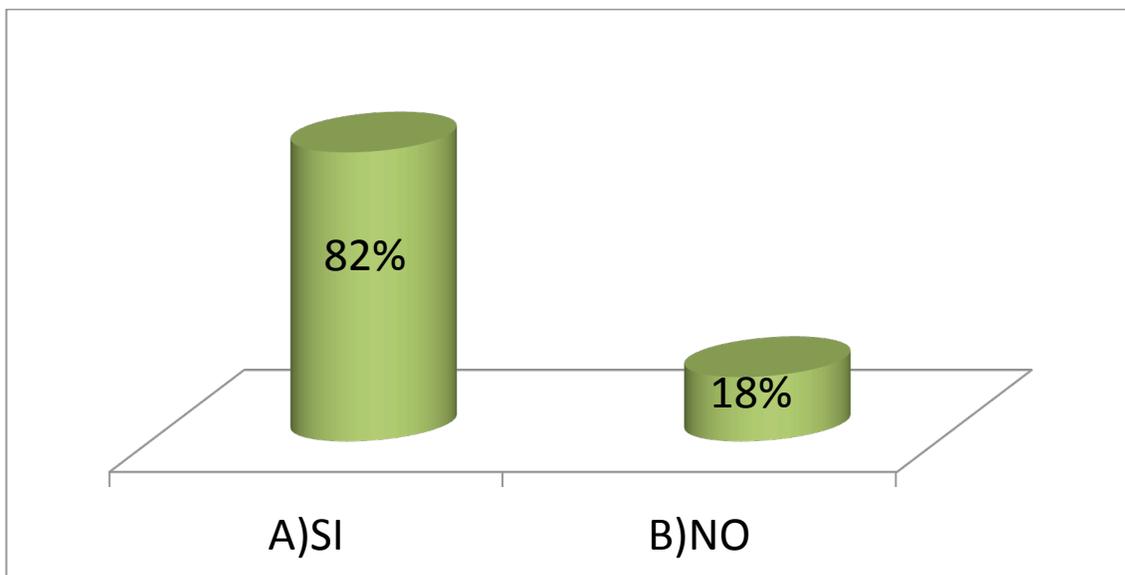
### **A NIVEL DE HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN**

6.- Señale, ¿Cuál es la herramienta de comunicación que utiliza frecuentemente?



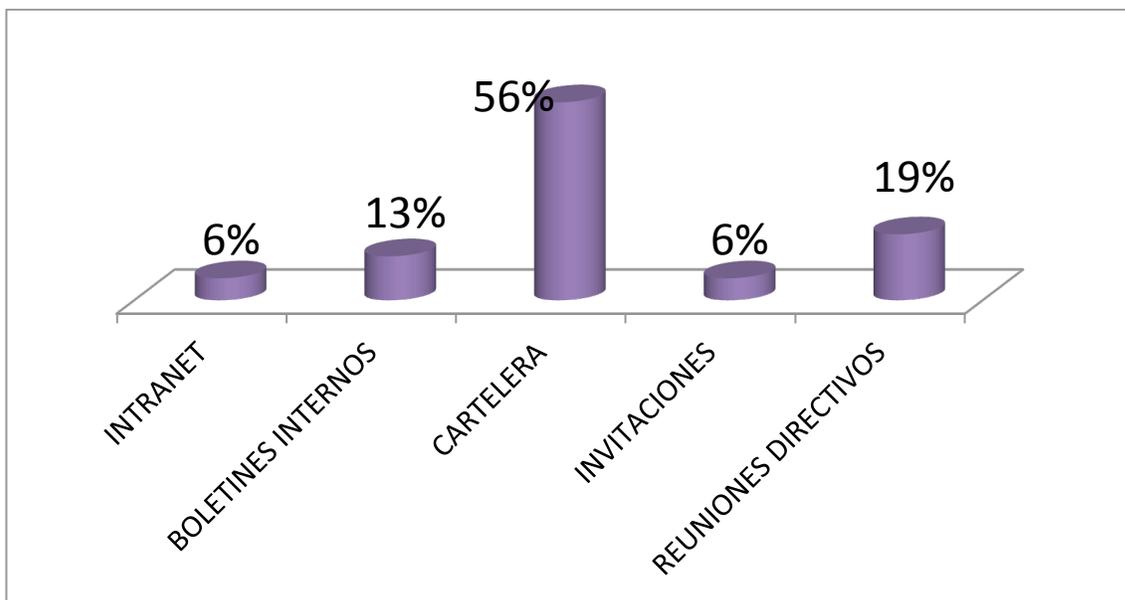
Los empleados de CONSUMA con un 44% consideran que los correos electrónicos es la herramienta que más se utiliza.

7.- ¿Ud., considera que a través de estas herramientas de comunicación se recibe todo la información necesaria?



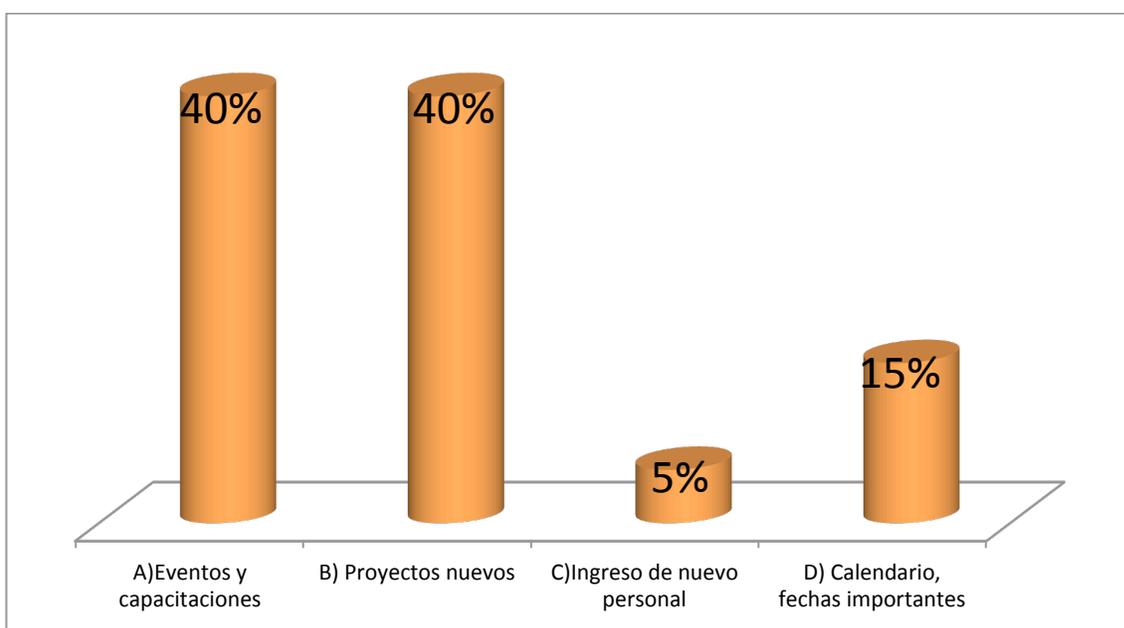
Con un 82% consideran los empleados de CONSUMA que en los correos electrónicos y en los comunicados personales reciben toda la información necesaria.

8.- Señale, de las siguientes herramientas de comunicación, cuáles son las herramientas que considera deberían ser implementadas?



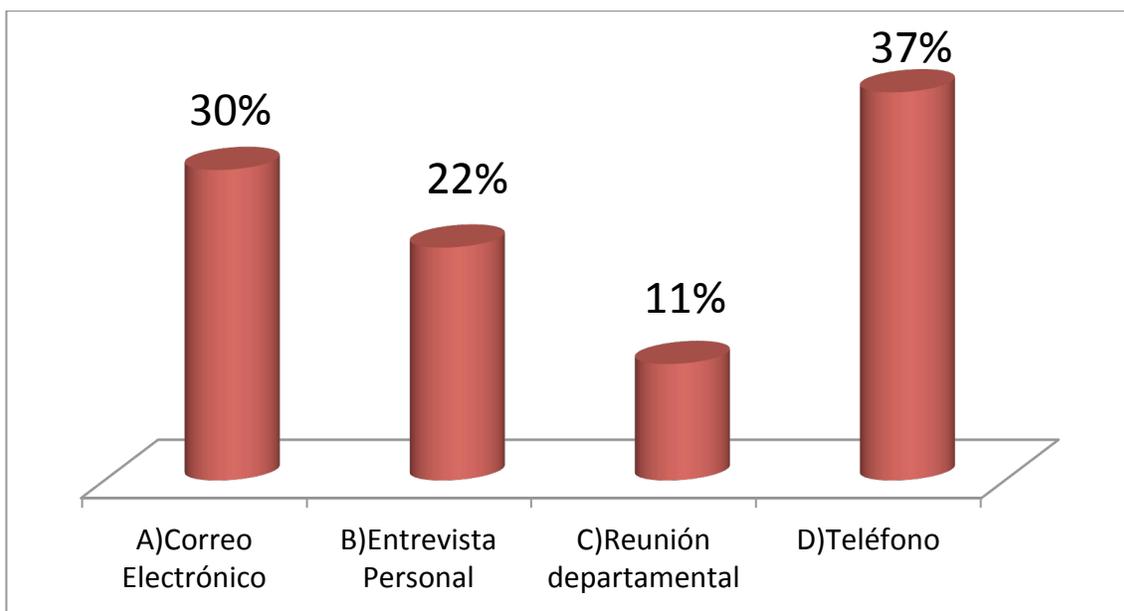
Con un 56% los empleados de CONSUMA consideran que es necesario implementar una Cartelera como herramienta comunicacional.

9.- Señale, ¿Qué tipo de información es la que usted desearía recibir a través de las herramientas de comunicación que utiliza la organización?.



Con un 40% en eventos y capacitaciones y un 40% en proyectos nuevos consideran los empleados de CONSUMA que este tipo de información deberían recibir a través de las herramientas de comunicación.

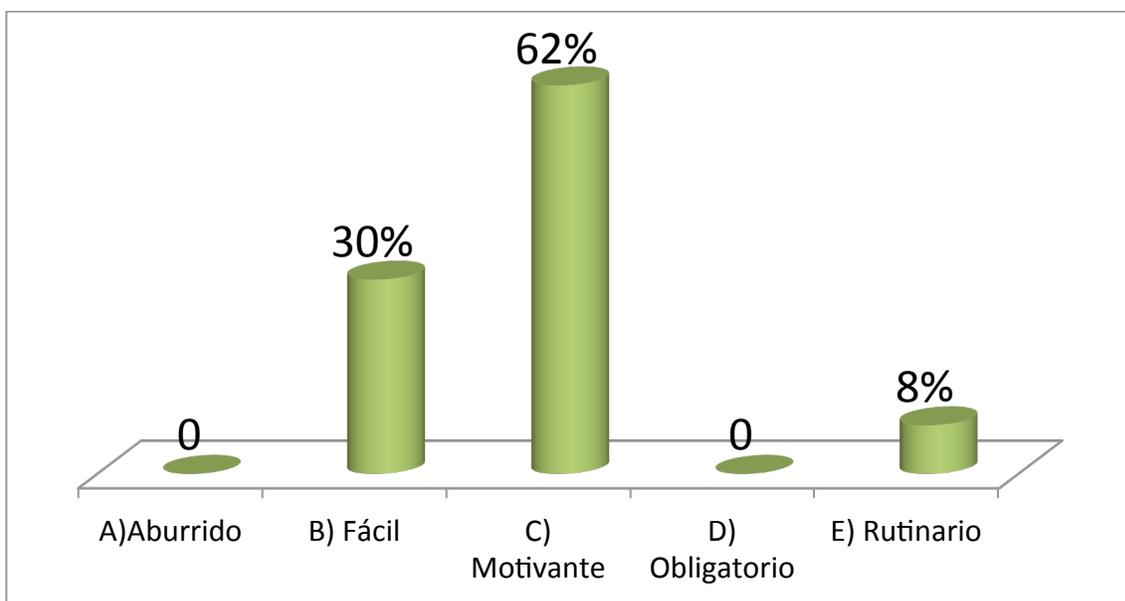
10.- Señale, ¿Qué canales de comunicación, utiliza su jefe para comunicarse con Ud.?



Con un 37% es el canal de comunicación que utiliza el Jefe de CONSUMA para comunicarse con sus empleados, seguido por un 30% que es el correo electrónico.

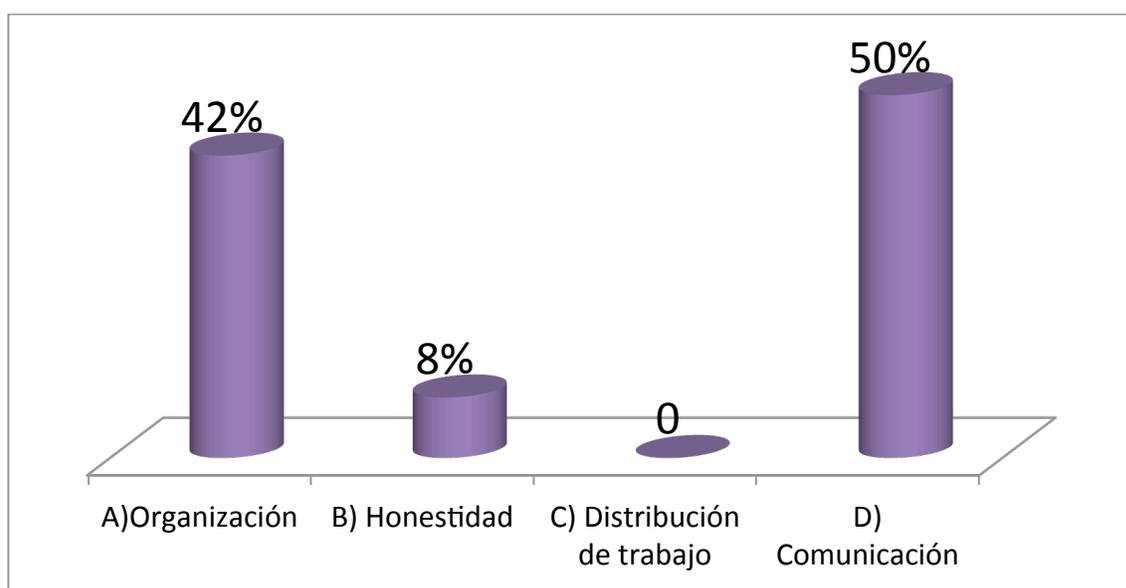
### A NIVEL DE CLIMA LABORAL

11.-Indique cuál de las siguientes palabras describen su ambiente laboral, dentro de CONSUMA:



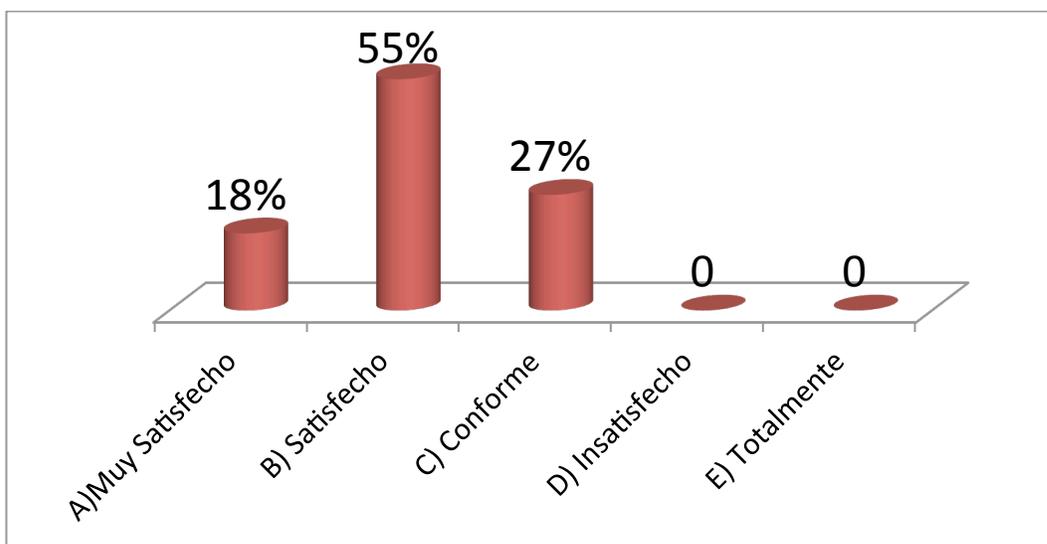
Consideran los empleados de consuma con un 62% que el ambiente laboral en CONSUMA es motivante.

12.-Señale los aspectos que le gustaría que mejoren en CONSUMA.



Los empleados que trabajan con CONSUMA les gustaría que mejore la Comunicación con un 50% y con un 42% la organización.

13.-De acuerdo a su opinión, indique el grado de conformidad que está Ud., con la comunicación que es manejada por CONSUMA.



Con un 55% los empleados de CONSUMA se consideran satisfechos con la comunicación que es manejada por la empresa.

#### **D) Conclusiones y determinación de los problemas comunicacionales**

##### **A Nivel de Identidad:**

La misión y visión de CONSUMA es conocida por el 100% de los colaboradores, por lo que concluimos que los mensajes sobre Identidad Corporativa (Misión –Visión) son entendidos por parte del personal.

Los empleados de CONSUMA desconocen los valores de CONSUMA, consideran que son todos con altos porcentajes en cada opción, los valores de CONSUMA son:

Honestidad

Respeto

Confiabilidad

Creatividad

Buen servicio

Puntualidad

La identidad visual se debe reforzar dentro de la empresa, ya que existe un 20% que no sabe cuál es la aplicación correcta de su Logotipo, esto se debe a que no cuentan con un manual de Marca que les permita estandarizar su logo y las correctas aplicaciones.

El 100% de los colaboradores de CONSUMA afirman que la empresa es coherente con las acciones internas y con su identidad corporativa.

#### **A nivel de Canales y Herramientas de Comunicación:**

El 44% de empleados afirman que los correos electrónicos es la herramienta que más se utiliza y la más eficiente.

Con un 82% consideran los empleados de CONSUMA que en los correos electrónicos y en los comunicados personales reciben toda la información necesaria.

El 56% los empleados consideran que es necesario implementar una Cartelera como herramienta comunicacional.

La información que el 80% de empleados considera debería recibir por medio de las herramientas de comunicación es: eventos y capacitaciones y proyectos nuevos.

Con un 37% es el canal de comunicación que utiliza el Jefe de CONSUMA para comunicarse con sus empleados, seguido por un 30% que es el correo electrónico.

#### **A Nivel de clima laboral**

El ambiente laboral es considerado por un porcentaje mayoritario( 62%) como motivante y agradable, sin embargo consideran que pueden existir mejoras en ámbitos de comunicación interna y en organización de procesos.

Tan solo un 55% de empleados están satisfechos con la comunicación manejada dentro de la empresa.

### **E) OBSERVACIONES CUALITATIVAS**

El personal de la empresa no usa uniforme.

No tienen señalética interna por áreas.

Una misma persona, realiza diversas funciones dentro de la empresa.

No tienen elementos visuales que comuniquen su Identidad Corporativa interna.

## **CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **OBJETIVO GENERAL**

Comprometer y motivar al público con un nuevo comportamiento interno, reforzando su identidad corporativa.

### **ESTRATÉGIA**

Creación de la campaña de comunicación Interna.

### **TÁCTICA**

Diseño de 4 campañas dirigidas a resolver problemas actuales, se utilizarán 3 fases y diferentes herramientas para comunicarlas.

### **CONCEPTO**

El tema en el que direccionaré la campaña, son: Los Colores, debido a que el logo de CONSUMA es un elemento visual compuesto de diversidad de colores, la idea es tratar el tema principal enfocándonos no meramente en la parte visual, sino también en la parte de experiencias, como: sensaciones, sentimientos, entre otros, buscando la plena identificación por parte de los colaboradores con la empresa.

Los mensajes que se utilizarán, parten del concepto general:

**“VIVE LOS COLORES DE CONSUMA”**

### **CAMPAÑA GENERAL**

Estará dada por dos principales fases: EXPECTATIVA Y RECORDACIÓN, ya que la fase de mensaje va a ser expuesta según el cronograma y la campaña que se implemente.

### **CAMPAÑA A NIVEL DE RASGOS CULTURALES**

#### **PROBLEMA:**

Los colaboradores no tiene claro cuáles son los valores de CONSUMA.

#### **OBJETIVO COMUNICACIONAL:**

Simplificar y posicionar cuatro nuevos valores:

Pasión por el trabajo, Liderazgo, Creatividad y Excelencia.

### **CAMPAÑA A NIVEL DE IDENTIDAD VISUAL**

#### **PROBLEMA:**

Falta de identidad visual

#### **OBJETIVO COMUNICACIONAL**

Estandarizar y posicionar la identidad visual de CONSUMA.

## **CAMPAÑA A NIVEL DE CANALES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN**

### **PROBLEMA:**

Falta de herramientas de comunicación interna

### **OBJETIVO COMUNICACIONAL:**

Mantener informado a todos los departamentos del trabajo de cada área y dar a conocer las noticias de manera ágil y actualizada.

Crear un espacio participativo de comunicación interna de fácil acceso.

## **CAMPAÑA A NIVEL DE CLIMA LABORAL**

### **PROBLEMA:**

Falta de integración.

### **OBJETIVO COMUNICACIONAL:**

Integrar a cada uno de los colaboradores de CONSUMA, promoviendo un ambiente de camaradería y comunicación positiva.

## CAMPAÑA GLOBAL CONSUMA

La campaña se desarrollará a partir del enfoque institucional de la empresa CONSUMA, el objetivo general es comunicar a los públicos externos la identidad corporativa de la empresa, por esta razón se generó la siguiente estratégica comunicacional: Realizar una campaña institucional externa, dirigida a cada uno de los público objetivos de CONSUMA.

El concepto creativo que utilizará en la campaña es de: “10 Años Viviendo los Colores de Consuma.”



### MAPA DE PÚBLICOS CONSUMA

Públicos Externos	Sub - público	Modo de relación
Entidades Reguladoras	SRI	Servicio de Rentas Internas quien controla que todos los impuestos estén al día.
	Superintendencia de Compañías	Ente de control y regulación, en la gestión legal empresarial.
	Ministerio de Salud	Ente regulador de permisos Sanitarios para productos.

Corporación Aduanera Ecuatoriana	Entidad que emite y aprueba permisos de importación.
Cámara de Comercio de Quito.	Organización gremial que representa a personas naturales y jurídicas asociadas a la entidad que se dedican de manera general a las actividades comerciales
La Favorita	Su relación es

	<p>Corporación el Rosado</p> <p>Mega Santamaría</p> <p>Farcomed</p> <p>Farmaenlace</p> <p>Tía</p> <p>Difare</p> <p>Bebelandia</p> <p>Mayoristas</p> <p>Distribuidores a Nivel Nacional</p>	<p>comercial, principales adquirientes de los productos de Consuma.</p>
Cientes	<p>TRAMSUR</p> <p>FRAGA COMPAÑÍA</p>	<p>Servicio de Transporte</p> <p>Servicio de Transporte</p>

	<p>TRANSCOLIN</p> <p>Sumufis</p> <p>Guatemala</p> <p>China</p> <p>Perú</p>	<p>Servicio de Transporte</p> <p>Provee material de oficina</p> <p>Provee confites</p> <p>Provee línea de bebes</p> <p>Provee confites</p>
Proveedores	Comunidad	Impacto empresarial y Responsabilidad Social.
Sociedad	<p>Prensa Escrita, Radio,</p> <p>TV</p>	No han tenido contacto con medios de comunicación.

Medios de Comunicación	Colombina ARCOR La Universal Nestlé NUK CARLITOS BABY S AVANT	Competencia en línea de confitería.       Competencia en línea productos de bebes.

## **ENTIDADES REGULADORAS**

Objetivo General:

Fomentar empatía y confianza entre la empresa y las entidades reguladoras.

Objetivo Especifico:

Mantener informados a los públicos objetivos sobre el cumplimiento de normas por parte de CONSUMA.

Estrategia: Realizar una campaña comunicacional con el fin de crear un espacio de interacción entre la empresa y el público objetivo.



## **CLIENTES**

Objetivo General:

Rendir un homenaje a los clientes que son parte de los 10 años de CONSUMA.

Objetivo Específico:

Fortalecer y fidelizar la relación comercial con los clientes.

Estrategia: Realizar una campaña comunicacional orientada a consolidar la relación de la empresa y los clientes.



### EXPECTATIVA

Se entregará cupcakes con una vela de 10 años.

Mensaje:  
Porque queremos festejarlo contigo....

### INFORMATIVA

Evento 10 años viviendo los colores de CONSUMA.

Mensaje:  
Nuestros clientes son parte fundamental del crecimiento empresarial durante estos años.

### RECORDACION

Placas conmemorativas

Mensaje:  
10 años, compartiendo dulzuras con las familias Ecuatorianas.

## PROVEEDORES

Objetivo General:

Fortalecer las relaciones de calidad entre la empresa y sus proveedores de servicios.

Objetivo Específico: Integrar a través de una actividad Institucional a los públicos.

Estrategia: Realizar una campaña comunicacional, basada en estrategias de integración bajo el concepto de los 10 años CONSUMA.



### EXPECTATIVA

Se enviará a cada uno de los proveedores de servicio, una camiseta del equipo de fútbol CONSUMA y una invitación.

Mensaje:

Jugando 10 años en el mismo equipo!

### INFORMATIVA

Programa de Integración y socialización.

Mensaje:

Eres parte del equipo CONSUMA.

### RECORDACION

Se entregará un llavero multiusos.

Mensaje:

Recuerda nuestra mejor herramienta, eres Tuv...!

## **MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

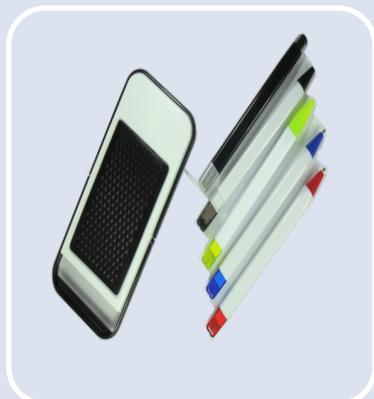
Objetivo General:

Generar visibilidad Institucional.

Objetivo Específico:

Dar a conocer la imagen corporativa de CONSUMA a los diferentes públicos.

Estrategia: Realizar una campaña comunicacional que permita socializar la imagen pública empresarial, bajo el concepto de 10 años CONSUMA.



### EXPECTATIVA

Se entregará un soporte para celular.

Mensaje:

"10 AÑOS  
VIVIENDO DE  
COLORES".



### INFORMATIVA

Organización de un  
Coctel por los 10 años  
de CONSUMA.

Mensaje:

Basado en la  
Identidad  
Corporativa  
recalcando el  
compromiso  
empresarial de  
CONSUMA a lo  
largo de estos 10 años.



### RECORDACION

Pauta Institucional  
en medios escritos.

Mensaje:

"10 años  
compartiendo  
dulzuras con las  
familias  
Ecuadorianas".

## COMUNIDAD

Objetivo General:

Promover la integración de la Empresa y la Comunidad .

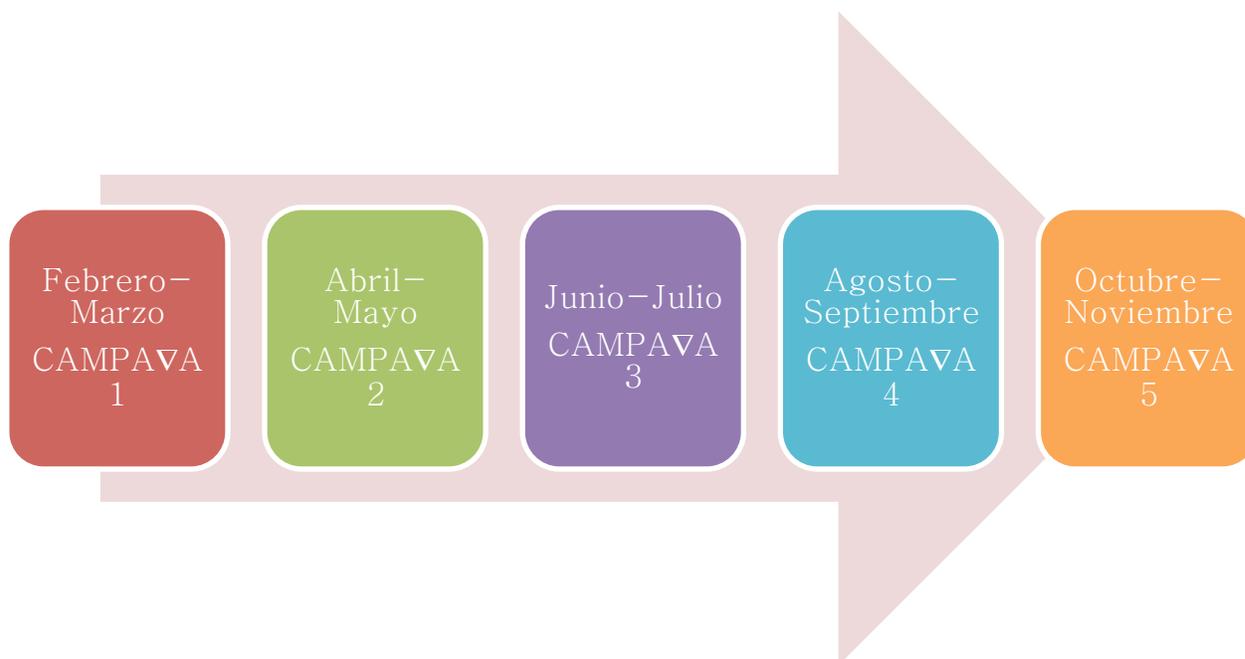
Objetivo Específico:

Desarrollar un papel activo dentro de la comunidad, por medio de acciones de responsabilidad integrales.

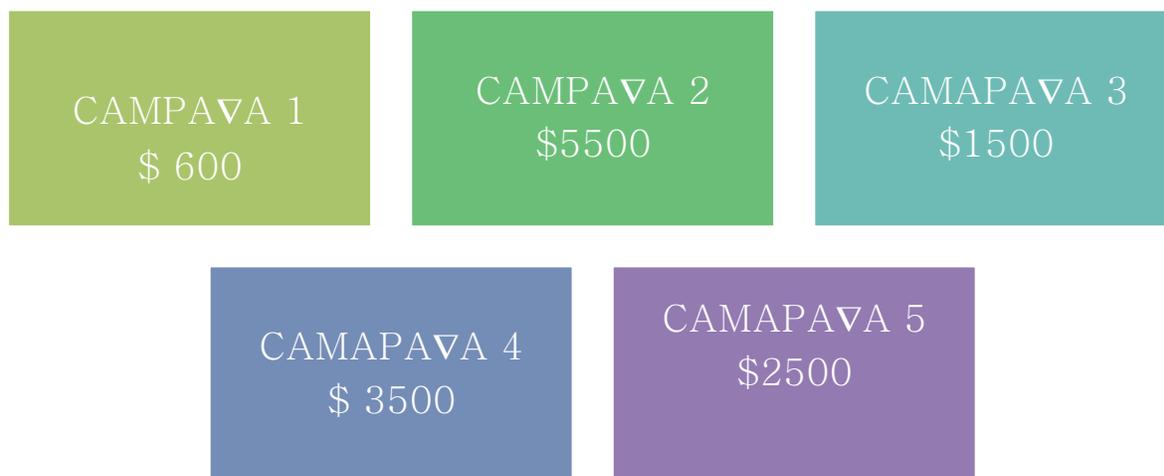
Estrategia: Realizar una campaña de responsabilidad social interna y externa a través de acciones solidarias integradas al mensaje Institucional



## **CRONOGRAMA**



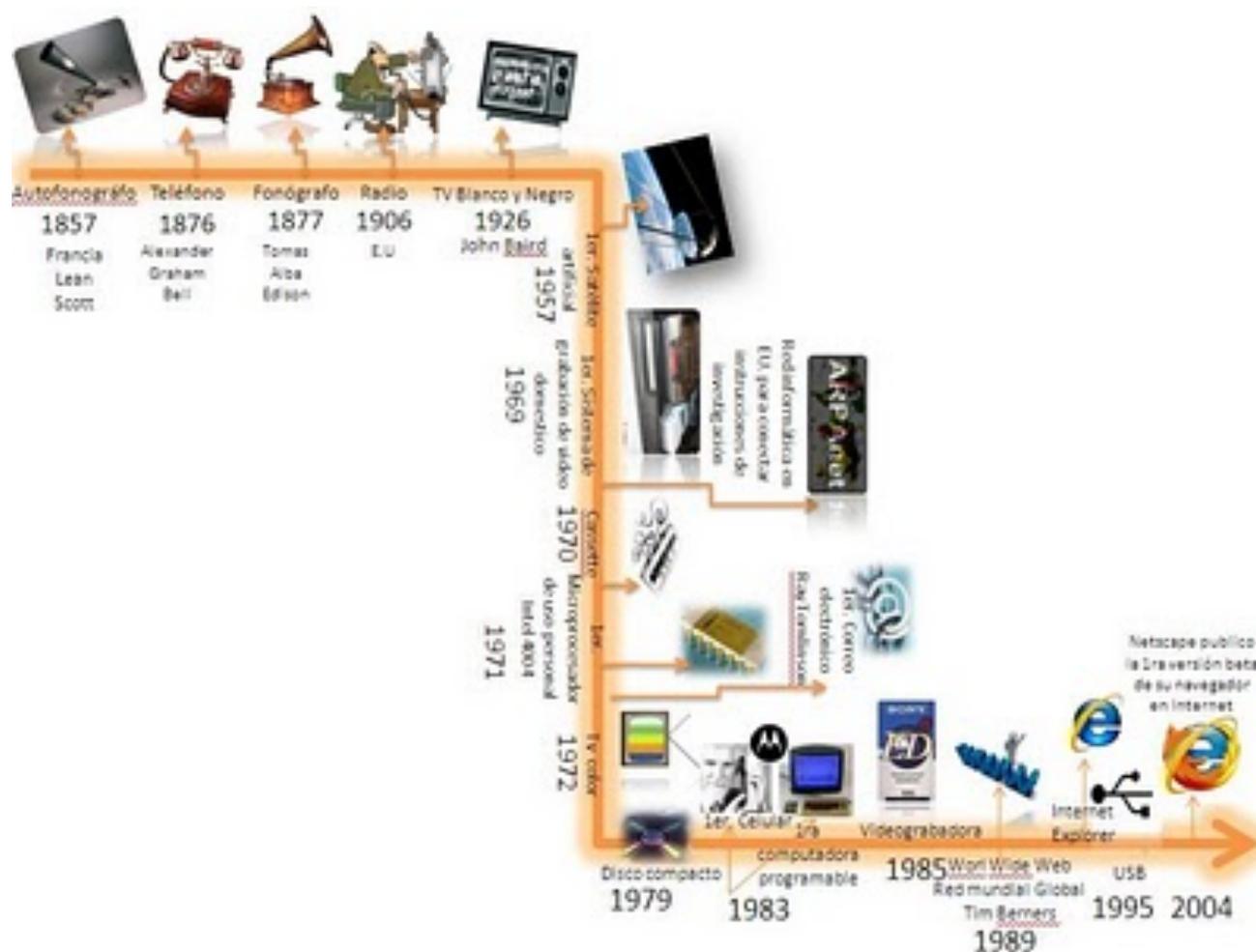
## PRESUPUESTO



---

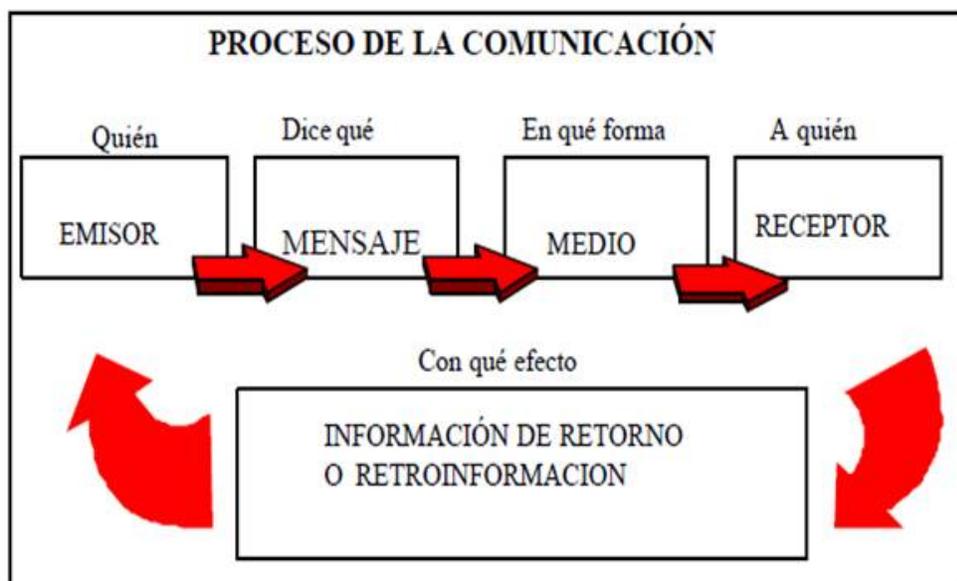
## ANEXOS

## HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN



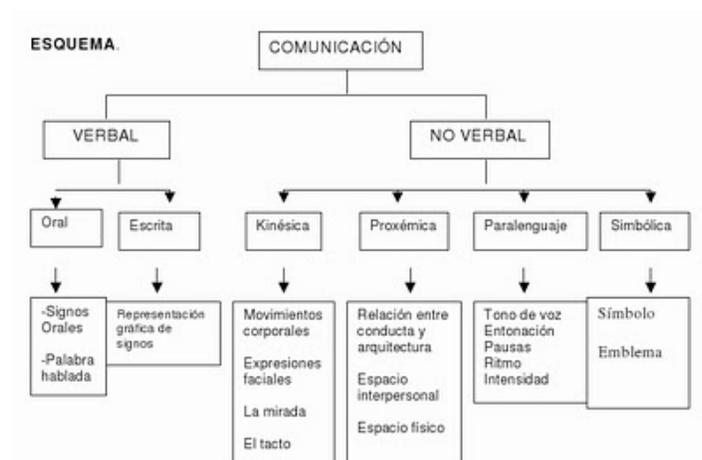
Tomado de: [http://www.blogitcs.com.blogspot.com/2011\\_10\\_01\\_archive.html](http://www.blogitcs.com.blogspot.com/2011_10_01_archive.html)

PROCESOS DE COMUNICACIÓN



Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-comunicacion-organizacional/proceso-comunicacion-organizacional2.shtml>

### ESQUEMA DE COMUNICACIÓN NO VERBAL



Tomado de: <http://patitotorres09.blogspot.com/2012/09/concepto-de-comunicacion-verbal-y-no.html>

### Bibliografía

- (PÁGINA BOOKS GOOGLE , EXTRAÍDO EL 30 DE OCTUBRE DEL 2013 DE: <HTTP://BOOKS.GOOGLE.COM.EC/BOOKS?ID=7LDQBFZHRBKC&PG=PA9&LPG=PA9&DQ>
- (2004): Análisis del tratamiento de los conceptos de Responsabilidad corporativa y Sostenibilidad en los medios de comunicación. Madrid: Asociación Directivos de Comunicación-Dircom / Fundación Entorno / Fundación Empresa y Sociedad.
- (2005): La Comunicación y las Relaciones Públicas en España. Radiografía del sector. Barcelona: Asociación Española de Consultoras Comunicación y Relaciones Públicas-Adecec / Sigma Dos.
- (2006): El ciudadano ante la Acción social de la empresa en España. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad-FES y TNSofres.
- (2006): Directorio del Patrocinio y Mecenazgo en España. La Responsabilidad Social Corporativa en España. Barcelona, Projecció Mecenazgo Social.
- (2006): Informe anual de la Profesión periodística 2006. Madrid: Asociación Prensa de Madrid. (2006): Informe de la Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España. Madrid: Asociación Fonética.
- (2008): Anuario de la Comunicación 2008. Madrid: Asociación Directivos de Comunicación-Dircom.

- MARTÍN MARTÍN, Fernando (2006): Comunicación Empresarial e Institucional. Madrid: Universitas / Asociación Prensa de Madrid (4ª edición).
- MARTÍN MARTÍN, Fernando (2004): Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas. Madrid: Fragua.
- MARTÍN MARTÍN, Fernando (2004): “Historia y Teorías de la Comunicación Empresarial e Institucional y Relaciones Públicas”, Información Pública/Chile, nº 2, vol. II, noviembre de 2004, pp.25-33. MARTÍN SERRANO, Manuel (2007): Teoría de la Comunicación. Madrid: McGraw Hill.
- SÁNCHEZ OLEA, Carlos (2005): Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: Recoletos-Expansión. VILLAFAÑE, Justo (dir.) (2007): Comunicación Empresarial y Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica. Madrid, Pearson-Prentice Hall / UCM.
- BARTOLI, A., Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992.  
BERLO, D., El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.  
ECO, U., COMO SE HACE UNA TESIS. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Editorial Gedisa, España, 1992  
FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.  
FISKE, J., Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia, 1982.  
GARCIA & URREA, Análisis de la Gestión de Comunicación Organizacional en Empresas del Sector Privado del Area Metropolitana de Caracas. Comunicación Social UCAB, 1997.

GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN, 1996.  
 HERNÁNDEZ R.; FERNÁNDEZ C.; BAPTISTA P, Metodología de la Investigación. Editorial Mc.Graw Hill. México, 1995.  
 KATZ y KAHN, Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA, México, 1990.

- <http://www.reddircom.org/textos/mediacionessociales.pdf>
- Lupe, A, María del Mar, R. Como afrontar la comunicación
- Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp.
- Dr. Paul Capriotti (1998) Universidad Rovira i Virgili Tarragona (España) Marqués de San Esteban  
<http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>
- Nuria, S Barcelona, Management Rewiew.
- Joan, C. Master (1era ed.) Grupo Desing.
- Cordero R. Ensayo Comunicación Interna, Quito, 5 de junio del 2012. Comunicación Interna.
- German, C 19 de Febrero de 2009  
<http://www.comunikandonos.com/sitio/medicie-la-comunicaciainmenu-13/194-la-esencia-de-una-auditoria-de-comunicacion.html>

- Suarez, A (2008) Auditoria de comunicación.(1ra ed.). La Crujia.
- Villafañe, J. (2010) Imagen Corporativa.(1ra ed.) Pirámide Ediciones
- Cordero R.Ensayo El recorrido metodológico de la Auditoria,19 de junio del 2012
- Manuel T, Trilogía metodológica de Comunicación Interna
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/215-la-comunicacion-interna-instrumento-fundamental-de-la-funcion-directiva.html> Miércoles, 11 de julio de 2012
- Nuria S, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/215-la-comunicacion-interna-instrumento-fundamental-de-la-funcion-directiva.html> Miércoles, 11 de Julio de 2012
- Brandolini A, y González F, Comunicación interna. La Crujia, (2009)
- Cordero R.Planificación de la comunicación interna,15 de julio del 2012
- Beard, F (1997): "IMC use and client-ad agency relationships", *Journal of Marketing Communications*, 3, diciembre, pp. 217-230.
- Kotler, P (2000): *Dirección de marketing, Edición del Milenio*, Prentice-Hall, Madrid.
- PEPPER, G. (1995): *Communicating in Organizations: a cultural approach*, Ed. McGraw Hill. EEUU.
- Peppers,D y Rogers D, (1993): *The one to one future, Doubleday/Currency*, Nueva York.
- Petersen, L.. (1990): "Pursuing results in the age of accountability", *Adweek's*

*Marketing Week*, 19 noviembre, pp. 21. Citado en Shimp (2000).  
 Pickton D, y Broderick (2001): *Integrated marketing communications*, Financial Times-Prentice-Hall,Londres.

Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. (1ª. ed.). España: McGraw-Hill  
 Carlos Pérez Ortiz (200) *Comunicación global*. (1ª. ed.). Granada: Escuela Superior de

Comunicación <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n48/imartinez.html>

- Cordero R. Comunicación global o integrada y cómo impacta esto en las organizaciones. Quito, 31 de Enero de 2011
- María del Mar, Rodriguez, Como afrontar la comunicación
- Cordero R. ¿Cómo afrontar la comunicación en una situación de crisis motivada por el rechazo ciudadano? Quito, 26 de septiembre del 2011
- <http://www.profesorenlinea.cl/castellano/Comunicacion.htm>
- Roger C. Vergin and M.W. Qoronfleh, "Corporate Reputation Affects Stock Market", *Business Horizons*, Issue: Jan-Feb, 1998.
- Fombrun, Ch., Informe Anual 2001 sobre *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Lationamérica*, Pirámide.
- FUENTE: <http://www.ucm.es/>
- Cordero, R. Proceso de formación de la imagen corporativa y el origen de la información. Quito, 14 de marzo-2011.