



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS**

**Plan Campañas de Comunicación Interna y Global  
Para “CONSUMA”**

**Gabriela Maricela Cabezas Charvet  
Gustavo Cusot, M.A., Director de Trabajo de Titulación**

**Tesis de Titulación presentado como requisito  
para la obtención del Título de  
Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

Quito, mayo de 2014

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

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Plan Campañas de Comunicación Interna y Global  
Para “CONSUMA”**

**Gabriela Maricela Cabezas Charvet**

Gustavo Cusot, M.A.  
Director de Trabajo de Titulación

-----

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

-----

Quito, mayo de 2014

## © DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma:

-----

Nombre: Gabriela Maricela Cabezas Charvet

C. I.: 1723666465

Fecha: Quito, mayo de 2014

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se busca determinar los fundamentos teóricos sobre todos los conceptos referentes a la comunicación, se establecerá lo que es la comunicación, la comunicación organizacional, la identidad, la imagen, la reputación, la comunicación interna, la auditoría de comunicación interna y la comunicación global, los cuales son activos intangibles que proporcionarán a la comunicación organizacional un valor agregado. Además se conocerá como el DirCom plantea el concepto de comunicación global y se determinarán sus funciones en el área de comunicación de una organización.

## **ABSTRACT**

In the present work we determine the theoretical foundations on all items relating to communication, we will establish what are communication, organizational communication, identity, image, reputation, internal communication, internal communication audit and global communication, which are intangible assets that provide organizational communication an added value. Also how the DirCom raises the concept of global communication and identifying their roles in the area of communication in an organization.

## **JUSTIFICACIÓN**

La importancia de realizar este trabajo ayuda a proporcionar un material teórico de los conceptos claves y específicos que conforman la comunicación organizacional y de esta manera saber cómo se lleva a cabo una auditoria de comunicación interna, además para conocer la manera de gestionar campañas comunicacionales internas y externas y así lograr mejorar el proceso de comunicación para una institución, empresa o corporación, aportando todos los conocimientos aprendidos para en un futuro ponerlos en práctica.

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>DESARROLLO.....</b>	
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>62</b>
<b>CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EXTERNA.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>70</b>



## INTRODUCCIÓN

El realizar una investigación a través de los conceptos básicos y claves servirá al momento de la planificación y ejecución de las campañas comunicacionales interna y externa. Es fundamental Empezar definiendo que es la comunicación.

- **Comunicación**

En el tiempo, varios autores – desde sus propias perspectivas – han definido a la comunicación como el eje transversal de toda organización y/o institución. Es así que se podría decir que la comunicación es el canal que permite dinamizar la gestión de las organizaciones para que éstas se desarrollen en beneficio de todos quienes la conforman y permite promover mecanismos para que todos sus públicos de interés sean protagonistas del éxito (o fracaso) de ésta.

Sin embargo, al hablar de comunicación es importante resaltar que si se hace referencia al ámbito organizacional. La comunicación que se encarga de crear y proyectar una imagen empresarial, es la Comunicación Corporativa, la cual según Jesús Martín Barbero (Barbero, 1996: 150 Pág.) es conocida como “el proceso planificado y organizado de proyectar un conjunto de mensajes desde una institución hacia un público determinado (Público/target), a fin de dar a conocer su identidad y lograr establecer una empatía entre ambos”.

En este contexto, es importante recalcar la diferencia entre institución y organización como hace referencia el catedrático Miguel Vásquez (Vásquez, 2011: 4 Pág.) quien presenta una distinción entre estas y define a la institución como aquella instancia donde se dictan normas y políticas, controla, supervisa, es intangible como por ejemplo: ministerios, cámaras,

asociaciones. Mientras que una organización es la encargada de generar bienes, productos o servicios.

Redondo expresa que “la comunicación no es más que el reverso de la participación, o si se prefiere, la misma participación vista desde otro ángulo”. (Comunicación, 20) Es por ello que decimos que la comunicación es un proceso en el cual podemos transmitir información.

Un modelo o ejemplo simple de comunicación es un emisor y un receptor uno que transmite y otro que recibe el mensaje, es decir son procesos donde pueden interactuar dos o más personas que comparten un mismo repertorio o tema de conversación. El diccionario de la Real Academia Española (1956) define a la comunicación como acción y efecto de comunicar o comunicarse, trato entre dos o más personas, paso o contacto que se establece en ciertas cosas; comunicar es dar participación a otro en lo que uno tiene, informar es hacer saber a uno alguna cosa, tener correspondencia o paso a unas cosas con otras.

Entendemos como comunicación que es el intercambio de ideas, opiniones, información y sentimientos, para obtener algún tipo de comunicación es necesario tener un emisor, un mensaje y el receptor, por lo tanto la comunicación es la herramienta que nos facilita y nos ayuda a proporcionar información para la consecución de objetivos entre empresas la comunicación es fundamental para poder obtener procedimientos más rápidos y efectivos maximizando costos y tiempo. De acuerdo a la funcionalidad debe existir una relación, en el cual haya un mensaje en base a símbolos o signos y un código que permita descifrarlo y que vaya del emisor al receptor para que exista el proceso de la comunicación en el cual el segundo puede ser o no activo, es necesario señalar que para que exista el proceso de comunicación el receptor debe entender el contenido para así poder dar una respuesta, este

proceso es de ida y vuelta; “toda comunicación es un estímulo colectivo de conocimiento”(Ferrer, 1974).

La comunicación es la manera de transmitir lo que sientes de la manera más descriptible posible, es la forma de vincularse entre personas, es la base de todo tipo de situaciones, es un método de evitar conflictos. Hablar de comunicación es hablar de miradas gestos palabras, señas, señales y un sin fin de códigos que utilizamos día a día.

La importancia de la comunicación en lo profesional, se puede decir que en todas las ramas es muy necesaria la comunicación y sus herramientas ya que mediante esta es la única forma de ver lo que se necesita del ser humano, las relaciones interpersonales. El gestor de las comunicaciones conocido como el Director de Comunicación que debe ser un generalista, especialista, estratega y comunicador por excelencia, el cual es la conciencia corporativa de la empresa y su función principal es alinear toda la identidad de la misma.

Principalmente hablamos de 2 tipos de comunicación y su importancia la una sería que es un pilar fundamental de cualquier sociedad, la comunicación que utilizamos cotidianamente para resolver asuntos personales, expresar sentimientos, conflictos, llegar acuerdos, es decir todos los días tenemos la necesidad de comunicarnos y poder funcionar como una sociedad. Por otro lado vemos a la comunicación como principal motivador de lo que es la democracia, por la que es la que nos informa y la que es la que como seres humanos nos formemos un criterio para poder participar. La importancia de la comunicación radica precisamente en el sentido de entender lo que se está diciendo si no que haya retroalimentación en ese proceso no existe una comunicación exitosa. La comunicación es básica desde el momento que se utiliza

para interactuar entre individuos, desde el código verbal hasta el no verbal, puede ser una interacción tan simple como una carta un mensaje de texto un anuncio, una llamada.

Mientras que si hablamos de la comunicación organizacional consiste en la emisión y recepción de mensajes dentro de una organización este proceso puede ser interno y externo. Los escritos sobre comunicación pueden rastrearse desde los griegos hasta autores contemporáneos, y sirven de punto de partida según la orientación filosófica que tenga el comunicador. Específicamente los escritos sobre comunicación organizacional suelen tener como punto de referencia los estudios de Elton Mayo en la Western Electric de Hawthorn Illinois, en la década de 1930. Sin embargo, en los escritos de los griegos, la comunicación no es una ciencia, y a veces ni siquiera un término preciso, sino solo una noción implícita, que hay que reconstruir. En el caso de Mayo, el aborda específicamente el tema de la comunicación, pero no como el eje central de su trabajo sino como un objeto de investigación, pues era profesor de psicología de Harvard. Así que remontar el origen de la comunicación a cualquiera de estas referencias, nos parece algo difícil de argumentar. Sin embargo, esto cambia radicalmente en la década de los 70, cuando surge una cantidad impresionante de libros cuyo tema central era la comunicación, libros con teorías distintas y a veces contrapuestas, pero que tenían como eje central la comunicación. Paradójicamente antes de que apareciera el interés específico por la comunicación, en la década de los 40 hubo una cantidad respetable de artículos sobre un nuevo concepto, denominado comunicación organizacional, al que podríamos definir de la siguiente forma: “Disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio”. (González, 2011) Interno hablamos que el proceso se lleva a cabo en la empresa y externo se realiza entre organizaciones.

Podemos argumentar que la comunicación en una empresa adquiere un carácter jerárquico, esto quiere decir que existirán órdenes, políticas empresariales, aceptación de mandatos. Es importante que una empresa tenga una buena relación individual y esta se haga extensa y pueda existir un buen clima colectivo en el cual los altos mandos o jefes puedan tener buenas relaciones con los trabajadores de una empresa. “Toda comunicación es un estímulo colectivo de conocimiento” (Ferrer, 1974) y como se planteó antes para esto la comunicación debe ser comprensible de acuerdo al público al que nos dirigimos con el fin de aportar algo nuevo a los demás. Como lo expresa Ferrer (1974) “si las palabras son el reflejo de las cosas, la comunicación es el reflejo del entendimiento.

El rendimiento de una empresa y el éxito de la misma dependen mucho de una buena comunicación organizacional, para que se puedan alcanzar los objetivos y así proyectar una buena imagen y llegar a ser una empresa exitosa y productiva. “Comunicación quiere decir vida social” (Zaragüeta, 25) otra forma de definir a la comunicación es mediante la explicación de cómo la usamos, los seres humanos somos por naturaleza seres sociables cuando conversamos y expresamos ideas, pensamientos y sentimientos estamos comunicando al mundo exterior, es aquí cuando el proceso de comunicar es una herramienta diaria y necesaria en nuestras vidas.

La comunicación organizacional es propia de una empresa u organización ya que esta es una forma de gestión y de conocimiento interno, en los cuales se pueden tratar objetivos y plantear métodos para el desarrollo de la organización basados en planes de trabajo. Se puede decir que la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encargadas de crear modificar y cuidar que los canales de comunicación fluyan adecuadamente entre los

miembros de la organización y su entorno con el fin de alcanzar los objetivos establecido por esta. El proceso de la comunicación dentro de la organización es un punto fundamental, se podría decir que es uno de los puntos más importantes dentro de una empresa, ya que es la que relaciona con todos los trabajadores o empleados de una empresa u organización ya que este logra implementar estrategias para lograr procesos productivos que ayuden a tener un óptimo funcionamiento en la empresa. En el libro Cultura Organizacional de Ritter (2008), se menciona a Schein que lo define como “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”.

Después de haber definido lo que es la comunicación en una organización es necesario definir que es la comunicación interna se refiere a la relación entre los trabajadores y las autoridades o jefes se puede realizar de muchas formas esto quiere decir de forma verbal en reuniones o juntas de trabajo, vía telefónica; y de forma escrita mediante correos electrónicos internos de la empresa oficios y memorandos.

Existen los flujos de comunicación los cuales se forman a partir de una estructura interna de una empresa u organización y está representado en cuatro formas estas son:

- Descendente
- Ascendente
- Diagonal
- Horizontal

Cada una de estas formas tiene que ver con la estructura y la división de unidades para la toma de decisiones y de las disposiciones de las máximas autoridades, para tener un concepto más claro es bueno definir el significado de cada una de ellas:

Comunicación Descendente, es la que se encarga principalmente de dar las directrices para organizar el desarrollo de tareas, políticas, y delegar o dar órdenes y de mostrar pautas de cómo cumplirlas.

Comunicación Ascendente, al contrario de la comunicación descendente la ascendente aplica desde los niveles jerárquicos más bajos hacia los más altos por lo que permite que los trabajadores tengan poder de decisión y puedan ser pro activos, y nutran a la empresa de ideas las cuales se las puede tomar en cuenta, esta comunicación ayuda a tener un clima laboral bueno tener cierta retroalimentación y ayuda a trabajar en conjunto.

Comunicación Horizontal, es la comunicación que trata de un trabajo entre personal o unidades departamentales de trabajadores de un mismo nivel jerárquico, lo cual ayuda a agilizar procesos, en este tipo de comunicaciones no existe autoridades ni jefes departamentales, por lo que se da pronta contestación a tramites o procesos de la empresa.

Comunicación diagonal, esta comunicación es la que se mantiene entre directivos de una unidad con personal o trabajadores de otra unidad en la empresa, para satisfacer las necesidades institucionales.

Cuando no referimos a los tipos de comunicación, es un concepto diferente de cada uno de estos.

Comunicación Formal, es la comunicación es la que define el modo y la manera de diríjase y de cómo recopilar la información para ser trasmitida a los niveles jerárquicos de la empresa u organización.

Comunicación Informal, este tipo de comunicación es la que se da sin tener canales preestablecidos o podemos decir que no tienen lineamientos y se dan entre los empleados de la empresa es conocido popularmente como rumores o ruidos esto trata del clima laboral que hay en la empresa y está enfocado en asuntos personales propios del trabajador, por lo que se considera importante que los niveles jerárquicos sepan de esto para poder aportar o incentivar a los trabajadores.

Cultura organizacional, es la cultura, entendida como el peculiar modo de vida humana que cada grupo social se da, incluye el modo de entender el mundo, las formas de organización social dentro de las cuales todo grupo humano vive sus relaciones con lo sobrenatural. Todo ello se organiza en un sistema de significados que se hereda de generaciones anteriores, se transforma por parte de la generación presente y se transmite como herencia que desborda el tiempo de los individuos y sobrevive en la continuidad física y mental del grupo social. Heredamos significados, nos hacemos hombres incorporándolos a nuestros esquemas mentales, y hacemos de la vida social un mundo de relaciones interpersonales gracias a esos significados compartidos. (Siliceo, Casares, & González, 1990). El concepto de cultura organizacional (cultura de empresa o cultura corporativa) aparece en los años 50 tras investigaciones de varios autores, cuyo primer concepto en ese momento era que toda empresa es una micro sociedad que posee una cultura y son las subculturas las que ponen resistencias o generan conflictos internos.

Ya en los años 80 empieza la práctica de los cambios culturales por medio de grandes consultores que integran la noción de cultura como un conjunto de valores que integran la identidad de la empresa.



Desde entonces, la cultura organizacional tiene una directa incidencia sobre el funcionamiento de cualquier tipo de organización, y a su vez, la capacidad de influir sobre la diferentes procesos de comunicación que se lleven a cabo en la organización.

Para precisar Cultura organizacional o corporativa debemos definir el concepto de “cultura”, que según el antropólogo E.B. Taylor (1871) es “un todo complejo que incluye creencias, conocimientos, normas, costumbres, valores y todos los hábitos y capacidades que un ser humano va adquiriendo, en tanto que sujeto perteneciente a una sociedad determinada”. Por esta razón, la cultura es la base de la sociedad, la que marca su personalidad y por ende la su forma de manifestarse. (Lozada, 2010: 28 Pág.)

Ese concepto ahora es introducido en el ámbito de las organizaciones, donde también la cultura va marcando un conjunto de normas, valores, y creencias humanas y sociales que hacen diferente a dicha empresas o institución.

Edgar Schein (1991) por ejemplo afirma que todas estas presunciones son desarrolladas, inventadas y aprendidas a lo largo de la vida de la empresa y que por tanto, al ser aceptadas como parte de ella; en consecuencia, son enseñadas a los nuevos miembros como el modo el correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas, convirtiéndose en una “ideología corporativa”, que se expresa a partir de cada organización. (Lozada, 2010: 28 Pág.)

Clima Organizacional, este tipo de comunicación es un factor fundamental en la empresa ya que de esto depende mucho el comportamiento y motivación de los trabajadores esto es la percepción que tienen los trabajadores acerca de la empresa es cómo se comportan los trabajadores y esto refleja en la eficiencia y eficacia del personal.

Esto quiere decir que como principal característica refleja el desempeño y comportamiento de los trabajadores de una empresa, el clima laboral de una empresa puede ser factor fundamental de superación en los departamentos o unidades administrativas con la intervención de un buen líder y con la comunicación entre todo un grupo.

Es decir el clima laboral se lo construye dentro de la institución mediante lo cual se podrá conseguir las metas grupales y por lo tanto personales, lo que conlleva a que la comunicación y el trabajo en equipo sea más efectiva. Una empresa es una estructura donde evidentemente existe la manera de interactuar entre varias personas la que están reunidas con el objetivo de obtener resultados y si entre ellas crean un mal ambiente laboral o su líder no crea un buen ambiente esto se complica y se refleja en los logros y metas de la empresa o unidad administrativa, por lo que en conclusión podemos resumir que el clima laboral si es bueno la empresa tendrá buenos logros caso contrario tendrá dificultades y se verá en la obligación de incursionar otro tipo de personal o líder de grupo.

Comunicación Externa, es un factor fundamental dentro de la empresa ya que es la que interactúa con el cliente externo y otras organizaciones para poder vender nuestro servicio o producto es fundamental que se obtenga una buena comunicación, apropiada y minuciosa para poder satisfacer las necesidades del denominado cliente externo.

Según Joan Costa, en el texto De la comunicación integrada al DirCom expresa que la identidad de las cosas, personas y organizaciones se define por medio de: ¿qué es?, ¿qué hace? y ¿dónde está? Por lo tanto es necesario decir que para saber cuál es la identidad corporativa hay que responder a todas estas interrogantes, de que es La identidad, la imagen y la reputación.

Una vez definida la identidad de la empresa, que existe se debe diseñar una estrategia de comunicación que logre reflejarla de manera notoria y eficaz, considerando que la identidad tendrá un contenido referente a lo que es la organización y la imagen corporativa es la idea que la sociedad tiene de esa realidad.

La identidad debe ser traducida de manera clara y eficaz a una imagen, física y conceptual, que abrirá la comunicación con los destinatarios. Identidad e imagen serían como el significado y significante; por esta razón, solo se puede trabajar en la imagen si está previamente construida la identidad que defina aquello que hacer. Sin embargo, la imagen corporativa depende también en gran parte de la calidad de productos y servicios, como a su vez de los valores culturales que transmiten.

Siempre existirá la comunicación entre la organización y la sociedad aunque no haya una intención ni unas manifestaciones expresas de comunicar. La propia existencia de una marca, un logotipo, un producto, un envase, un servicio, unas características del punto de venta, un servicio técnico, etc. son manifestaciones claras que se emiten, en la mayor parte de los casos, de manera involuntaria.

Toda presencia y acto de una organización se convierte en un comunicado de la identidad de la misma, que normalmente llegan a tener más fuerza que los mensajes intencionados. Esta dimensión comunicativa, que es bidireccional, entre la organización y la sociedad, viene acompañada de una compleja serie de connotaciones que escapan de lo que podría ser la intención de un mensaje concreto y directo, vinculado a la identidad con que se define el emisor.

“Todas las empresas deben mirar más allá de su presente y elaborar una estrategia a largo plazo que les permita hacer frente a cualquier cambio en su sector. Deben idear un plan de acción para alcanzar sus objetivos a largo plazo. No existe una estrategia óptima para todas las empresas. Cada una debe decidir qué es lo más conveniente para ella, teniendo en cuenta su posición en el sector y sus objetivos, en oportunidades y los recursos con los que cuenta” (Kotler, 1984).

De esta cita de Philip Kotler es necesario recalcar algo muy importante que la mayoría de las empresas no toman en cuenta cuando realizan la planificación estratégica de su identidad que es entender la naturaleza de los recursos con los que cuenta, este punto es muy importante ya que no es necesario ser una empresa con bastante recursos para tener una identidad bien definida pero no se puede tampoco estructurar planes de diferenciación con presupuesto que no se tiene de ahí que el entendimiento del departamento de comunicación debe ser claro en el que se debe realizar el estudio de las fortalezas de la empresa para poder crear una identidad correcta para la empresa.

Al querer diseñar una Identidad Corporativa es necesario plantear un planificación estratégica de métodos que logran alcanzar el objetivo de diferenciación; Nicholas Ind en su libro “La Imagen Corporativa”, manifiesta que el método estratégico para programas de identidad debe ser basado en los siguientes elementos: análisis del sector, posicionamiento, identidad corporativa, auditoria de comunicaciones, imagen corporativa, disonancia y definición de objetivos.

Para analizar el sector, se lo debe hacer utilizando herramientas que determinen los indicadores de rentabilidad del mismo, para ello Michael Porter ha desarrollado las 5 fuerzas que determinan los niveles de rentabilidad por sector. Porter manifiesta que es necesario:

- Analizar el poder de negociación de los proveedores en el sector.
- Analizar el poder de negociación de los compradores en el sector.
- Observar la amenaza de los productos que tiene la competencia.
- Analizar las barreras de entrada al negocio.
- Y por último analizar la intensidad de la rivalidad entre las empresas existentes.

Al establecer una identidad en una empresa, es necesario realizar un análisis muy profundo de la misma ya que es preciso estudiar a los elementos que conforman su identidad, conceptos como la historia de la organización, quiénes son sus propietarios y los valores que impregnan su trayectoria. Además es necesario estudiar la forma en la que actúan dichos factores dentro de las diversas unidades y departamentos funcionales que forman la empresa.

Manuel Castells, en su libro “La era de la información: economía, sociedad y cultura”, manifiesta que la identidad es la fuente de sentido, justificando su teoría en que para construir la identidad se utilizan materiales propios de la cultura, tales como la memoria colectiva, las fantasías personales y las instituciones productivas, estos son entonces la base para que una organización pueda fijar su identidad y forme sus valores en base a un objetivo implantado por un mentor que luego se transmitirá a los que conforman la organización.

De igual manera Manuel Castells, menciona a la Identidad proyecto la cual empata con la identidad empresarial en donde se toma en cuenta a un proyecto y a los valores, en donde el proyecto se constituye como el fin o misión de la empresa. Podría decirse que es el qué, el para qué y el para quién. En tanto que los valores imponen el cómo y el porqué.

Para investigar entonces los factores de la Identidad corporativa se deben utilizar programas de investigación que incluyan distintas fuentes como por ejemplo:

Publicaciones.- Es necesario realizar la investigación de publicaciones de la empresa en los medios de comunicación para obtener información no solo cualitativa sino cuantitativas para observar la publicidad del sector en el que está inmersa la compañía.

Programa de entrevistas.- Esta herramienta ayudará a obtener información de cómo se proyecta en la actualidad la empresa, es decir cómo nos ven las personas que interactúan con la empresa, para ello es necesario tomar en cuenta varios grupos de personas, como por ejemplo de la dirección, empleados de distintos departamentos, analistas de mercado, agencias de publicidad, expertos del sector, proveedores, clientes mayoritarios, etc. Con esta información la empresa conocerá con qué tipo de valores sentido histórico asocian a la empresa.

Nacionalidad e identidad de los propietarios de la empresa.- Otro impacto más en la titularidad de la empresa es la nacionalidad de sus propietarios, por ejemplo nunca se podrán comparar las empresas de propietarios japoneses y norteamericanos, ya que las culturas son muy diferentes y los tiempos de los negocios de igual manera difieren, por tal motivo los valores que los propietarios desarrollen en su empresa se verán reflejados en su identidad.

Gracias a las ideas del filósofo alemán Lessing, se puede entender a los valores como conformadores de actitudes, pero también como prescriptores del comportamiento humano, por cuanto conforman una estructura de tipo cognitivo que sirve al individuo para interpretar y orientarse en su entorno social. Es decir los valores tienen que ver con los juicios que establecemos a partir de las experiencias que socializan y modelan a las personas.

Empleados líderes.- En esta investigación es necesario observar a los empleados líderes que sin tener puestos directivos conocen todos los movimientos de la empresa, así como la experiencia suficiente de la operatividad de la misma, estas personas la toman como propia a

los valores institucionales y se transforman en un ente que manifiesta con su trabajo y actitud la Identidad de la empresa.

A lo que respecta a las características intangibles de la identidad corporativa se debe tomar en cuenta las palabras claves que deseamos mostrar hacia el público, dentro de los tangibles se tiene:

Misión: La misión describe la necesidad específica que satisface el producto o servicio que emite la empresa, se toma en cuenta al presente, mercado que atiende, tecnología utilizada y cumplimiento de expectativas

Visión: Es el rumbo hacia dónde quiere ir la organización en el futuro con una perspectiva global teniendo concordancia con la misión de la empresa.

Valores: Es el conjunto de conceptos morales, éticos y profesionales que serán parte del trabajo diario de las personas que colaboran en la empresa.

Objetivos: Son los fines que la empresa se ha propuesto conseguir en un determinado tiempo, los objetivos deben venir acompañados de metas y estrategias para poder alcanzar la visión propuesta.

En la actualidad al tener una gran variedad de empresas que compiten con el mismo mercado meta, es necesaria plantear una identidad fortalecida en la diferenciación de las demás empresas. El éxito está en plantear estrategias diferenciadoras en el mercado y que sean sostenibles en el tiempo, esto es ideas que a pesar de que la competencia las imite no pueda alcanzar el grado de calidad, eficiencia o eficacia que brinda la empresa que nosotros representamos.

Debe quedar en claro que las empresas que no poseen una identidad corporativa planteada y socializada desde sus altos mandos hasta la parte operativa no podrán culminar

con sus estrategias planteadas por ende no podrán alcanzar sus objetivos corporativos; al ser una empresa con una Identidad planteada, desarrollada y socializada muy difícilmente caerá en el plagio de ideas o en la copia que hace la empresa vecina ya que el objeto, misión y objetivos corporativos nunca va a ser los mismos de dos empresas que tengan la misma razón social.

Una empresa que tiene un departamento de comunicación y relaciones públicas, entiende la importancia de manejar una comunicación interna y externa con todas las personas que se encuentran inmersas en las operaciones de la empresa, por tal motivo es necesario hacer énfasis en la transmisión de la Identidad Corporativa a todos los actores de la cadena de valor de la empresa como a todos los segmentos de clientes que se tiene; los elementos comunicacionales a utilizarse pueden ser variados ya que se los puede transmitir mediante mecanismos verbales, visuales, culturales, objetuales y ambientales.

Joaquín Sánchez Herrera, en su libro “Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial” manifiesta que a la imagen corporativa se la puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada Individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.

Cuando la identidad de la empresa es clara y está bien definida, es el momento de intentar proyectarla hacia el exterior con el fin de que tenga una imagen positiva.

Pero hay que tomar en cuenta que una de las propiedades más importantes de la imagen corporativa es que es de naturaleza intangible, es decir es algo etéreo que tiene un control limitado, por lo tanto la imagen corporativa se forma con todo tipo de entradas que van a llegar al posible consumidor, por tal motivo la imagen con la identidad de la empresa van de



la mano ya que cualquier acto de la empresa y de sus colaboradores pueden llevar a la aparición de una imagen concreta, por lo que debe existir una planeación estratégica de imagen corporativa que tenga como pilares fundamentales a los actores directos de la organización.

Algunos puntos importantes que se deben tomar en cuenta como:

- Limpieza del lugar
- Presentación del Personal
- Calidad del producto o servicio
- Presentación del producto
- Atención eficiente
- Homologación de infraestructura en los diferentes puntos de atención
- Logotipos y colores corporativos
- Personalidades
- Íconos Corporativos

Joan Costa en su libro “El DirCom hoy” afirma que: No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre la precede (Joan Costa, 2007:126 Pág.). Por ello, comunicar la identidad es construir la imagen de la empresa, siendo esta tarea, una de las principales labores del DirCom.

Para ello, se necesita conocer a la empresa desde adentro, para responder algunas inquietudes como: qué es lo que nos hace únicos y a su vez su diferencia esencial, la que nos distingue y se impone sobre otros competidores. Son básicas estas interrogantes:

Quién es, Qué hace, Cómo lo hace y Cómo lo comunica. Estas percepciones se expresan en una sola sensación llamada IMAGEN.

Joan Costa (Joan Costa, 2007: 17 Pág.), introduce un concepto para entender estos preceptos: La identidad es el ADN, es el fundamento, es la definición y la razón de ser de la marca. Estos componentes son la unidad de mensaje que se quiere proyectar en la organización y que se evidencian en el conjunto de signos: verbales, visuales, culturales, objetuales y ambientales.

Para la construcción de la imagen o la expresión de la identidad debemos valernos de 6 vectores:

1. Identidad cultural: El cómo (Misión, visión y valores)
2. Identidad verbal: Nombre de la empresa
3. Identidad visual: Marca
4. Identidad objetual: Las cosas, los objetos y los productos
5. Identidad ambiental: Arquitectura, fachada, edificio, puntos de venta, de servicios, de exhibición.
6. Identidad comunicacional: Los mensajes para informar, convencer o seducir.

Sin duda el aspecto más importante dentro de la imagen corporativa debe ser la Comunicación, ya que es un elemento fundamental para formar la imagen de la organización. El empresario actual entiende que al departamento de comunicación debe darle mayor inversión de su presupuesto ya que gracias a ella se puede dar a conocer cambios en las empresas, lanzamientos de productos, apoyo a situaciones de crisis. Es necesario también entender que la comunicación actual no sólo se enfoca a los medios de comunicación masivos

como televisión, radio, diarios, revistas, redes sociales, etc.; sino también hay que cuidar absolutamente todo tipo de comunicación desde las acciones internas dirigidas a los accionistas y empleados de la compañía, hasta cualquier campaña exterior para el público. Es decir para no dejar que la imagen corporativa se estropee es necesario vigilar publicaciones en internet, promociones, eventos, ferias, patrocinios ya que cualquier momento es necesario dejar clara la imagen corporativa.

Por lo tanto siempre se debe ofrecer una imagen coherente y armónica, con una comunicación clara basada en los valores corporativos; para ello las empresas utilizan como apoyo los slogans, la identidad corporativa y lemas corporativos que serán las declaraciones de intenciones para los posibles clientes, existen empresas que han mantenido sus lemas corporativos a lo largo de su historia como por ejemplo SONY con su lema “like no other”; y NOKIA con su lema “connecting people”.

Joaquín Sánchez Herrera manifiesta además que es necesario entender que una buena imagen corporativa añade valor a la empresa de la siguiente forma:

- Aumenta el valor de sus acciones.
- Tiene más posibilidades de obtener buenas negociaciones en la adquisición de otros negocios o empresas.
- Mejora la imagen de sus productos y servicios.
- En mercados saturados, una empresa con buena imagen se diferencia mejor y logra ser recordada sin problemas.
- Cuando la empresa tiene que lanzar nuevos productos, las actitudes del consumidor son más favorables, y está más dispuesto a probar y comprar lo que se ofrece.

- Ante cualquier adversidad, el público objetivo actúa mejor, y confía en mayor medida en la empresa que tiene una imagen positiva.
- Lo mejores profesionales quieren trabajar en compañías cuya imagen corporativa es positiva.
- Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa con buena imagen, sobre todo, si el esmero en conseguirla no sólo se refiere a los públicos externos sino también a los internos.

La reputación corporativa son las connotaciones que puede tener en los demás el comportamiento de la empresa, entonces se considera a la reputación como un juicio de valor que se realiza sobre la imagen mostrada por una compañía.

En concordancia con la cultura y la imagen corporativa hablar de reputación es fundamental porque hoy en día el desarrollo, fortalecimiento y cuidado de una buena reputación resulta básico, tomando en cuenta que ésta representa el activo más valioso para instituciones y organizaciones de la sociedad.

Con relación a este aspecto, Rubén Flores, Administrador General del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito comenta que en marzo del 2010 se aplicó una encuesta en sus ocho administraciones zonales para – entre otras cosas – evaluar los niveles de satisfacción de sus usuarios. Esto evidenció que en una importante parte de la población que acude a realizar trámites a las administraciones zonales existe un nivel de satisfacción que es bastante aceptable contemplando como porcentaje mínimo un 47,95% en el caso de la *etapa de espera* que los usuarios deben considerar al momento de realizar un trámite y un máximo 81,76% en

el caso de la *etapa al salir* cuando los ciudadanos han realizado la gestión por la que se acercaron a las distintas dependencias municipales. (Comunicación personal, mayo 16 2012)

Estos resultados, según Dennis Peralta, director Metropolitano de Servicios Ciudadanos (DMSC), permitieron que el Municipio aplique correctivos en sus áreas problemáticas así como mantenga y fortalezca aquellas que se estaban gestionando de forma adecuada. (Comunicación personal, mayo 16 2012)

Michael Ritter (Ritter, 2011: 11 Pág.) afirma que a nivel empresarial, la comunicación no comercial - aquella que no forma parte del marketing y la promoción - es política. Asumiendo el concepto de “política” como la capacidad de generar, ganar y retener influencia para una determinada causa y así lograr un empoderamiento.

De esta manera, entendemos a la política como la gestión que las empresas u organizaciones desarrollan para ganar un “voto” de confianza de sus públicos de interés (stakeholders).

Por lo tanto, se descarta la idea de que la comunicación política es exclusiva de los políticos porque las instituciones y las organizaciones – consciente o inconscientemente – practican comunicación política.

A nivel empresarial existe un denominador común entre la comunicación política y la comunicación comercial y es que ambas son de carácter público; es decir, de interés general, visible, accesible y colectivo.

De este modo, como la opinión pública es el resultado de la interacción entre los individuos y su entorno social (Elizabeth Noelle-Neumann, 1995), la comunicación pública

significa competencia y circulación de sentidos que la sociedad reconoce y tramita en su agenda (En Ritter, 2011, 13 Pág.).

Sin embargo, existen tres aspectos que diferencian a la comunicación comercial de la comunicación política: el discurso de los mensajes, el contexto en el cual éstos se desarrollan y transmiten; y su intencionalidad. De estos tres, la intencionalidad de la comunicación es el gran factor diferencial entre ambos tipos de comunicación porque a nivel comercial la comunicación busca persuadir a las personas para la elección de un producto o servicio, mientras que en la política pretende generar opinión, apoyo o consenso.

Por lo tanto, cualquier acción – que no esté enmarcada en el ámbito del marketing y la promoción – que la empresa u organización realice a través de sus voceros o directivos es una señal política y sus públicos de interés lo interpretarán como la intención de sumar puntos para construir, afianzar o reconstruir poder independientemente de la gestión que puedan desarrollar a través de programas de responsabilidad social, buen gobierno corporativo o patrocinio cultural o social.

Villafañe consultor español manifiesta que la reputación corporativa como factor de liderazgo, manifiesta que la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar está la axiología, en la que se encierran los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros y su responsabilidad con la sociedad. En segundo término, se encuentra un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas. La última dimensión es aquella que dice relación con una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación.

Respecto a la sensibilidad organizativa o establecimiento de objetivos positivos de reputación por sobre los estándares sectoriales, Villafañe sostiene que se debe cumplir metas que vayan más allá de lo obligado, convirtiéndose en una evidencia objetiva excelencia empresarial. Además añade que la reputación es algo que se logra globalmente o no se logra, por eso no se puede circunscribir a políticas concretas sino que exige una implantación multinivel y la adopción de una estrategia integral de gestión.

Además de los factores de cumplir con los clientes de una manera eficiente y con estándares altos, es necesario que esté presente la responsabilidad social y un factor muy importante que no todas las empresas lo practican que es el sentido de la captación y retención del talento.

El libro Responsabilidad Social y Corporativa escrito por Ricardo Fernández García, manifiesta que la reputación corporativa se puede desglosar en cinco componentes:

Reputación comercial: Es la estimación que los clientes tienen de la organización a partir de su experiencia con los productos o servicios comercializados. En este tipo de reputación si se obtiene una calificación excelente, la empresa puede elevar los precios a sus clientes puesto que la valoración que le otorgarán sus consumidores será por la experiencia vivida de ir a comprar o recibir el servicio.

Reputación económico financiero: Está determinada por el juicio que la compañía merezca a grandes inversores, pequeños accionistas, intermediarios financieros, entidades financieras, etc.

Reputación interna: Está determinada por el juicio que los empleados de la organización hagan sobre sus atributos de imagen.

Reputación sectorial: Está determinada por la valoración que una organización merece a juicio de sus empresas competidoras.

Reputación social: Está determinada por los atributos de imagen que los distintos grupos sociales proyectan sobre ella y por la valoración que dichos grupos hacen de estos atributos de imagen.

En la actualidad las corporaciones trabajan con dos conceptos de reputación, una plataforma de oportunidades y otra plataforma de riesgos. De modo que las empresas deben identificar a ambas para gestionar todas aquellas que contribuyan a mejorar su reputación. Entonces es necesario que exista una correspondencia entre lo que dice la empresa y lo que hace, este matrimonio se puede observar especialmente en época de crisis donde se observa el tipo de decisiones que se toma.

Las herramientas que se utilizan para la medición de la reputación son los monitores de reputación corporativa, así como también las auditorias. A lo que respecta a los monitores son herramientas que sirven para estudiar y comparar resultados entre empresas, mientras que las auditorias son herramientas específicas para observar la realidad concreta de la empresa.

La forma como una empresa u organización se ve, a veces difiere con la forma como sus públicos de interés lo hacen. Y esta forma está influenciada por varios factores, que representan puntos de vista distintos en relación a los temas que manejan una empresa u organización.

Desde la gestión de los directivos, ciertos temas pueden parecer claros para ellos, pero quienes observan desde afuera (stakeholders) pueden tener una percepción totalmente opuesta e interpretar los mismos temas desde distintos puntos de vista basados en diferencias culturales, ideológicas o hasta étnicas.



Por lo tanto, para lograr romper con la diferencia existente entre las percepciones de las empresas u organizaciones y sus públicos de interés es fundamental entender que dicha diferencia existe; conocer la forma cómo sus stakeholders los ven; y generar acciones que les permitan alinearse con ellos. Es decir que éstas (empresas u organizaciones) se vean a sí mismas como las ven el resto (stakeholders).

Hoy en día la transparencia se ha vuelto un requisito fundamental de las empresas y organizaciones que se desarrollan en una era digital donde casi nada está oculto.

La transparencia tiene sus ventajas, desafíos y riesgos. Sin embargo, a pesar de los riesgos que ésta puede conllevar, ayuda a crear confianza entre los públicos de interés, fomenta la toma de decisiones más informadas y contribuye a un mayor compromiso y participación de los colaboradores.

La demanda de mayor transparencia está estrechamente relacionada con la cantidad de información que disponen los stakeholders gracias a dos efectos: los nuevos medios electrónicos, y la caída de la confianza en las empresas por el otro debido a que perciben que las empresas “no lo dicen todo”. Esto genera una tendencia creciente de los grupos de interés a verse involucrados – por o al margen de la empresa – en aspectos relacionados con el desempeño de las organizaciones, sobre todo en temas como los derechos del trabajador y las minorías, la protección ambiental y el poder de las grandes corporaciones (Michael Ritter, 2011: 34 Pág.).

Y aunque parezca elemental considerar que una comunicación orientada a generar credibilidad institucional requiere voceros con credibilidad, apoyo de terceros y respaldo mediante una colaboración estratégica de individuos e instituciones confiables es importante

resaltar estos aspectos porque cuando se ha perdido la confianza y la credibilidad, se genera sospecha e incertidumbre en los públicos de interés.

Al hacer referencia de la credibilidad se la considera como la percepción que tienen las personas sobre la verdad de una información. Por lo tanto, se trata de un concepto basado en la premisa de que ningún mensaje es recibido independientemente de su emisor. La persuasión e influencia que el mensaje tenga en el receptor dependerá de la imagen que éste tenga del emisor y ésta a su vez depende de distintas variables que incidirán en el significado y valor que el receptor dé a la información dada.

De esta forma la transparencia se convierte en parte de la visión corporativa, crea confianza y por ende beneficios a largo plazo. Para lo cual, existen diez pasos que permiten que una empresa u organización ser más transparentes:

1. Establecer sus propias metas de desempeño social y ambiental.
2. Involucrar de forma proactiva a los públicos de interés en el diálogo.
3. Monitorear el entorno externo de la empresa para que pueda entender las expectativas de sus *stakeholders* y priorizar sus respuestas.
4. Hacer públicas las políticas de gobierno corporativo a través de canales como la intranet o sitios web.
5. Conformar un comité interno para asegurar que el nivel directivo obtenga una imagen completa de la performance de la empresa. Establecer un Comité de Divulgación para evaluar controles internos, revisar políticas y prácticas de divulgación, determinar la veracidad de la información que pudiera ser necesario revelar, y revisar comunicaciones públicas.

6. Promover la participación de los colaboradores, comunidades aledañas y apoyo de terceras partes independientes para abordar cuestiones de interés social.
7. Tener disposición a informar todo lo concerniente a la actividad que se realiza (negocio, gestión social, políticas).
8. Enfrentar las preguntas difíciles en forma directa y amplia.
9. Desarrollar auditorías internas que permitan asegurar que no existe un código de conducta tácito o alternativo y que los colaboradores sepan que se exige y valora un comportamiento ético y positivo.
10. Establecer un departamento de *compliance* cuya misión sea velar el control de la gestión de buenas prácticas de gobierno corporativo y la obediencia a las normas establecidas a fin de asegurar que no se produzcan violaciones a la ética de la organización.

Para ser realmente ser una institución transparente, la transparencia debe ser una política que asegure que los colaboradores y demás grupos de interés entiendan la importancia de su objetivo que es el de lograr la máxima confianza de los stakeholders. A nivel interno, se debe construir puentes entre las distintas áreas a fin de que todo el mundo esté vinculado a esta causa común (Ritter, 2011: 48 Pág.).

En este contexto, la reputación es el resultado de la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución en el tiempo. La reputación está vinculada a la actitud, la conducta y ética de las organizaciones y de quienes las integran. Hay que recordar que Identidad, imagen y reputación no son sinónimos, sino el efecto de tres aspectos diferentes de una empresa u organización.

La identidad define el ADN si ésta está bien consolidado generará confianza entre los colaboradores y creará mayor compromiso; hace referencia a cómo las empresas u organizaciones quieren ser y ser vistos. La imagen por su lado representa una fotografía que podría ser elaborada y producida para exponer cómo las ven los demás. Mientras que la reputación representará una película, es dinámica, porque responde a la percepción que los públicos de interés se crean en el tiempo en relación al comportamiento de las empresas u organizaciones, sus logros, capacidad y ética.

Michael Ritter define, la gestión de la reputación como un inventario exhaustivo de los públicos y con mensajes adecuados a las expectativas y percepciones cada uno. Hoy unos stakeholders son importantes y otros menos, pero el día de mañana uno que hoy parece intrascendente puede ser clave. (Ritter, 2011: 102 Pág.)

El Instituto norteamericano de Reputación, estableció a partir de un amplio estudio, cinco principios que confieren a la empresa una personalidad atractiva ante el mercado:

1. De distinción. Diferenciarse del resto, erigirse como “paradigmática en su sector”.
2. De orientación. Orientar su filosofía en torno a un valor siempre presente en su actuación.
3. De coherencia. Ser coherente en todas sus acciones, frente a todos sus interlocutores, sin dejar lugar a elucubraciones.
4. De identidad. Una empresa de prestigio necesita de una identidad definida que responda con la imagen que proyecta al exterior.
5. De transparencia. Como elemento esencial para gozar de una buena reputación corporativa.

Paul Watzlawick, aseguraba que “el primer principio de la comunicación es que resulta imposible no comunicarse”. Esta máxima define el papel fundamental que hoy en día la comunicación tiene en el funcionamiento y proyección de las empresas u organizaciones. (Ritter, 2011: 26 Pág.)

La comunicación no sólo sirve para optimizar la gestión de los procesos, la satisfacción de los colaboradores y el mejor funcionamiento de los equipos, sino que logra que las personas, los trabajadores -verdadero eje de la compañía- se conviertan en verdaderos embajadores de la marca a la que representan, tanto cuando prestan un servicio en nombre de la compañía como cuando contribuyen a la proyección social de la imagen positiva de la compañía fuera del entorno laboral (José Carlos Losada, 2011: 12 Pág.).

Por lo tanto, la comunicación interna es fundamental para una gestión exitosa de toda organización y está buscando la consecución de los objetivos de las empresas u organizaciones a todos los niveles.

Existen varios estudios sobre la finalidad de la comunicación interna. Según el estudio de Dircom sobre “Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en empresas e instituciones españolas”, (Dircom, 2003) define como finalidades como parte de la gestión comunicación interna:

1. Los colaboradores den lo mejor de sí mismos;
2. Facilitar el diálogo entre la gente
3. Transmitir y ayudar a evolucionar la cultura corporativa.
4. Difundir un estilo de gestión que aporte credibilidad y confianza (tratando de alcanzar el siempre perseguido “orgullo de pertenencia”).

Por su parte, Ángel Pintor (2008: 52 Pág.), suma a estos fines los siguientes:

1. Hacer públicos y explicar los objetivos de negocio, para que las actuaciones se orienten hacia ellos.
2. Coordinar los esfuerzos de todos hacia los objetivos.
3. Crear el entorno adecuado, motivando, integrando, implicando.
4. Facilitar la evolución, los cambios, reduciendo la resistencia.
5. Explicitar y fomentar los valores que impregnan la cultura de empresa.
6. Impulsar el conocimiento de la organización, promoviendo la innovación, el reciclaje...
7. Favorecer el desarrollo del talento, generando oportunidades de desarrollo internamente.

La Asociación Mexicana de Comunicadores a través de una encuesta realizada a sus miembros determina que el principal aporte de la comunicación interna en la actualidad, está asociado al Conocimiento y Alineamiento de los colaboradores a la estrategia de negocio; el Fomento de la integración de diferentes niveles y funciones de la compañía para una mejor coordinación del trabajo y la de Promoción del trabajo en equipo entre diferentes niveles y funciones para una mejor coordinación de trabajo.

Igualmente, los resultados de la encuesta realizada a los miembros del Instituto de Análisis de Intangibles, y asociaciones Dircom (Directivos de Comunicación), (AEDIPE - Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas- y AEAP (Asociación Española de Agencias de Publicidad) otorgan a la comunicación interna el rol decisivo de lograr que los empleados se sientan partícipes de la misión empresarial de la organización en la que trabajan, algo que se lograría de dos modos: incrementando la confianza de los trabajadores o

aumentando su motivación para acudir a su actividad laboral. La eficiencia de su trabajo o su rendimiento serían, por tanto, consecuencias derivadas de todo lo anterior y no un objetivo en sí mismo. (Asociación Mexicana de Comunicadores, 2012).

En concordancia con estas apreciaciones, la clave de la comunicación interna está directamente relacionada con la motivación que se pueda generar en la gente; porque al final del día, cualquier acción incide de forma directa o indirecta en las percepciones de los colaboradores y, con ello, en la forma de entender y participar en la organización.

Sin embargo, la motivación puede resultar una cuestión muy subjetiva porque ésta depende exclusivamente de la interpretación de la realidad de su entorno que realice el sujeto en cada momento. Por ello, cada persona, cada grupo, necesita ser considerado de modo aislado (José Carlos Losada, 2011: 19 Pág.) para determinar concretamente qué acciones influyen en su comportamiento y percepción frente a la organización a la que pertenecen.

Ahora entendemos que la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. Por ese motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía. Así como también, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las

expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan. (Brandolini, Gonzáles, & Hopkins, 1999). Conocer al público con el que se va a trabajar es fundamental, caso contrario cualquier esfuerzo será en vano ya que las acciones y mensajes que se desarrollen jugarán una suerte de lotería cuya eficacia sería prácticamente nula. Ahí radica la importancia de contar con la mayor cantidad posible de información sobre cómo está conformado este público sus percepciones, expectativas e incluso temores frente a la gestión que desarrolla la organización.

Sanz de la Tajada (1994: 101) define público como “un conjunto de individuos que revisten cierta homogeneidad –semejanza entre sí a sus efectos de relación con la organización – con los que la institución desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen”. (Lozada, 2010: 22 Pág.)

Entonces, al hacer referencia de público se debe tomar en cuenta que: estamos frente a un grupo de individuos que tienen una perspectiva similar ante una organización y, que este grupo tiene unos intereses similares respecto a ésta.

Capriotti (1992) los define como “todas aquellas personas que se encargan de la transformación de los inputs en productos o servicios de la organización (...) Todas las personas que trabajan para la organización”. (Lozada, 2010: 22 Pág.)

A partir de esta definición es necesario segmentar al público interno para desarrollar un mapa en función de factores como: afiliación sindical, líderes de opinión internos, miembros del comité de empresa, representantes de órganos de participación e incluso, la división de todos estos públicos internos en función de áreas de actividad. De hecho, y al igual que en el resto de comunicaciones, la eficacia de la comunicación interna es proporcional al grado de segmentación de los públicos a los que se dirige.



Por lo tanto, toda la gente que forma parte de una organización actuará como embajadores positivos o negativos de esta; y, en función de la importancia que se pueda dar a este conjunto de personas, el trabajo que se realice desde el ámbito de la comunicación interna se convierte en un factor fundamental para el éxito de la gestión integral de toda organización.

Tomando en cuenta que otro de los pilares fundamentales de la comunicación organizacional es la Auditoría de Comunicación Interna, debido a que es el eje de una campaña interna o externa dentro de una organización.

La idea de conceptualizar a la organización como una cultural, surge en la década de los 80, antes empresa y cultura eran dos temas aparentemente diferentes. Primero fue la teoría de servicio la que trajo la discusión sobre los valores en la empresa, luego el énfasis en la teoría de sistemas, termino por emplear la palabra cultura como sinónimo de sistema. El realizar una auditoría de comunicación interna proporciona las falencias en cuanto a comunicación que tiene la empresa, la persona encargada de realizar la auditoría debe tener un primer acercamiento para conseguir toda la información que pueda sobre la empresa como: origen, historia, misión, visión, valores corporativos, que es lo que vende, sus clientes, consumidores, competencia, organigrama, número de empleados, cómo son sus trabajadores, canales y herramientas de comunicación. En esta instancia se debe entender que lo que se busca es conocer sobre la empresa y no dar juicios de opinión respecto a su funcionamiento. La cultura organizacional se conceptualiza como el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de las organización y que definen e identifican a la institución como tal. La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización. Los empleados, aun con diferente formación o nivel dentro de la empresa, llegan a describir a la cultura de su empresa, llegan a describir a la cultura de su

empresa de una manera semejante y para lograrlo, la alta gerencia se apoya en una adecuada trabajo. Esto se lo realiza mediante un instrumento de medición, en este caso una auditoría de comunicación interna, es necesario que para esto se establezca una metodología de trabajo que será el cómo se obtendrá la información necesaria para obtener resultados.

Las herramientas utilizadas pueden ser cuantitativas, como las encuestas que proporcionan información específica y también comentarios, se las realiza a través de la elaboración de preguntas cerradas que tienen opciones de respuesta y lo recomendable una pregunta abierta que nos darán comentarios o sugerencias; también hay las herramientas cualitativas como grupos focales y entrevistas que nos ayudaran a entender de mejor manera la opinión de los empleados sobre los problemas y buscar una solución óptima.

La auditoría de comunicación interna sirve para evaluar el tipo de mensajes que se envía a los colaboradores; Al igual que la forma de ser y de pensar adquirida con el paso de los años, la cultura organizacional surge de manera paulatina y no desaparece fácilmente, debido a que es resultado de un arduo trabajo por parte de sus fundadores, quienes se encargan de establecer en un inicio, las normas, valores, costumbres, tradiciones y formas de actuar dentro de la organización (Paz, 2011).

Todos estos conceptos utilizados son parte de la comunicación organizacional porque nos dan las pautas de cómo quiere ser o como es la empresa u organización, como se quiere dar a conocer, de esta información parte el término de imagen para representar los objetivos y estrategias que tiene una entidad.

La cultura organizacional es una parte fundamental e indispensable para el funcionamiento de la empresa u organización ya que determina las normas, hábitos y valores que se deben tener en una entidad. La comunicación es una parte fundamental de las

organizaciones ya que es un proceso básico el cual busca dar o proveer información al entorno donde se realizan las actividades empresariales del negocio.

El marco teórico es una definición técnica pero lo principal es que cada empresa encuentre la forma de que a través del tiempo se determine como va a ser manejada la organización para que los públicos internos y externos sepan cuál es su misión y visión en la empresa u organización. Las personas encargadas de realizar auditorías en las empresas deben estar preparadas realizando investigación sobre los posibles problemas de las organizaciones como en clima laboral, medios y canales de comunicación. Es importante que las auditorías de comunicación tengan estrategias y tácticas para poder determinar los problemas y realizar las campañas internas y externas de una organización u empresa.

### **AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN**

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.

### **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.

**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. A continuación se adjunta el formato de la encuesta realizada.

### **Evaluación de Comunicación**

---

A través de la presente encuesta se evaluará el nivel de comunicación de la Compañía CONSUMA, la información que usted nos proporcione será de mucha importancia. Por favor tomarlo con toda la seriedad del caso, de antemano le agradecemos por dedicar unos minutos de su prestigioso tiempo.

Las respuestas que usted nos provea serán usadas de forma confidencial y de manera anónima; el único propósito de la presente encuesta será utilizada para mejorar su calidad de trabajo. Le tomará aproximadamente 10 minutos.

Escribe el área al que usted pertenece: \_\_\_\_\_

---

**A continuación las preguntas son a nivel de identidad:**

1. Conoce Ud., ¿cuál es la misión y visión de CONSUMA?

SI      \_\_\_\_\_      NO      \_\_\_\_\_

2. Elija la opción que corresponda a la misión de CONSUMA. En caso de que no sepa continúe a la siguiente pregunta.

A.- 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.

B.- Es una compañía encargada 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.

C.- Somos 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.

3. Indique cuantas marcas de productos distribuye CONSUMA:

- a. 1
- b. 2
- c. 3

4. ¿Cuál de estos reconoce usted como valores de CONSUMA?

- a. Honestidad \_\_\_\_\_
- b. Respeto \_\_\_\_\_
- c. Confiabilidad \_\_\_\_\_
- d. Creatividad \_\_\_\_\_
- e. Buen Servicio \_\_\_\_\_
- f. Puntualidad \_\_\_\_\_
- g. Amabilidad \_\_\_\_\_
- h. Actitud Positiva \_\_\_\_\_
- i. Todos los mencionados \_\_\_\_\_

5. De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de CONSUMA:





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

SI      \_\_\_\_\_      NO      \_\_\_\_\_

Porque?

**Las siguientes preguntas son con respecto a las herramientas y canales de comunicación:**

- 7.Cuál es la herramienta de comunicación que utiliza frecuentemente:
- a. Comunicados personales
  - b. Mensajes de Texto
  - c. Reuniones
  - d. Correos Electrónicos
8. ¿Ud., considera que a través de estas herramientas de comunicación se recibe todo la información necesaria?



SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porque?

9. De las siguientes herramientas de comunicación, cuáles son las herramientas que considera deberían ser implementadas?

- a. Intranet
- b. Boletines internos
- c. Cartelera
- d. Invitaciones
- e. Reuniones con los Directivos

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

- a. Información sobre eventos y capacitaciones que realice CONSUMA.
- b. Proyectos nuevos a realizarse dentro de CONSUMA.
- c. Ingreso de nuevo personal.
- d. Calendario de fechas importantes. (cumpleaños, celebraciones, días festivos, etc.).

11. ¿Qué canales de comunicación, utiliza su jefe para comunicarse con Ud.?

- a. Correo electrónico \_\_\_\_\_
- b. Entrevista Personal \_\_\_\_\_
- c. Reunión departamental \_\_\_\_\_
- d. Teléfono \_\_\_\_\_
- e. Carta \_\_\_\_\_
- f. Otro, indique cuál? \_\_\_\_\_

12. Por favor, escriba si está de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones con la relación con su jefe:

- a. Proporciona la ayuda necesaria para que pueda realizar su trabajo.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- b. La distribución del trabajo es justa

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- c. Escucha sus recomendaciones e ideas.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- d. Alienta al trabajo en equipo.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- e. Está al tanto de sus derechos y obligaciones

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

f. Da el ejemplo.

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

g. Tiene una buena comunicación con el área

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**Con respecto al clima laboral:**

13. Indique cuál de las siguientes palabras describen su ambiente laboral, dentro de

CONSUMA:

- a. Aburrido \_\_\_\_
- b. Fácil \_\_\_\_
- c. Motivante \_\_\_\_
- d. Obligatorio \_\_\_\_
- e. Rutinario \_\_\_\_

14. Señale los aspectos que le gustaría que mejoren en CONSUMA.

- a. Organización
- b. Honestidad
- c. Distribución de trabajo
- d. Comunicación

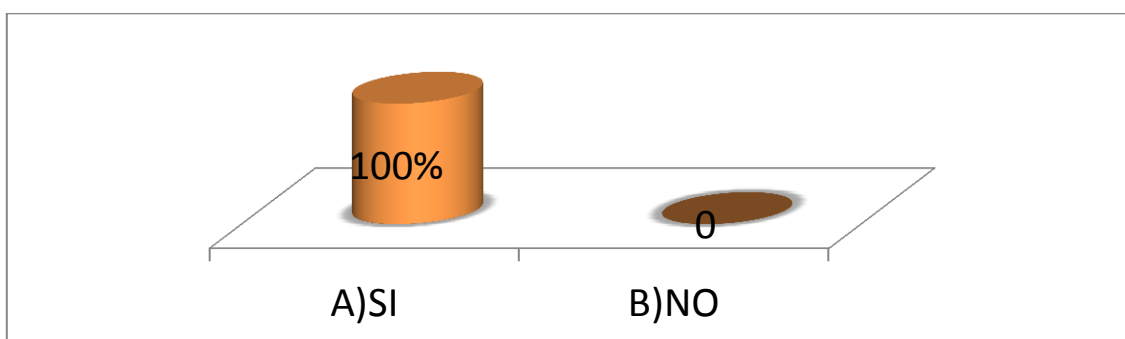
15. De acuerdo a su opinión, indique el grado de conformidad que está Ud., con la comunicación que es manejada por CONSUMA.

- a) Muy Satisfecho \_\_\_\_\_
- b) Satisfecho \_\_\_\_\_
- c) Conforme \_\_\_\_\_
- d) Insatisfecho \_\_\_\_\_

## RESULTADOS

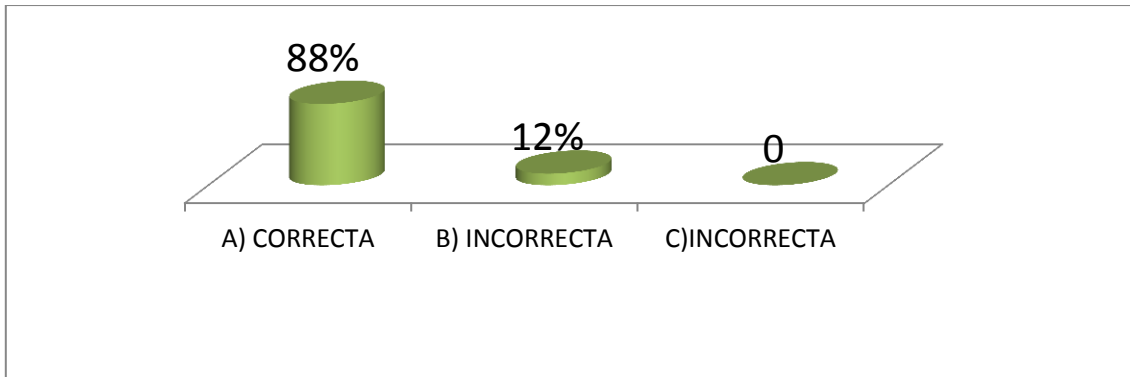
### A NIVEL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

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



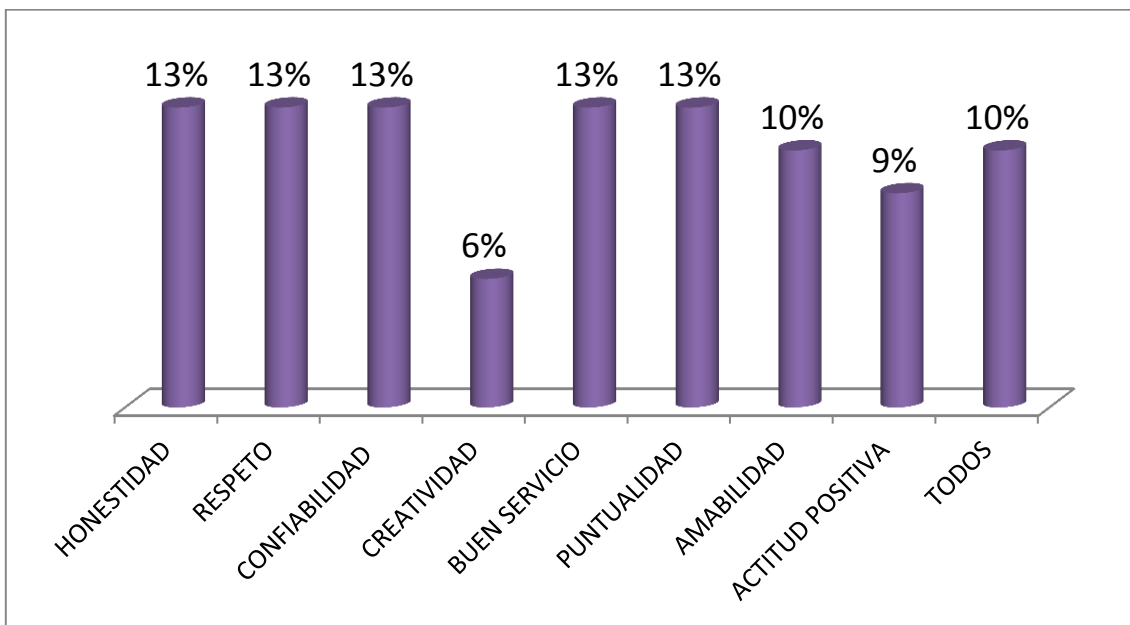
- Con un 100% los empleados SI conocen cual es la misión y visión de CONSUMA.

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



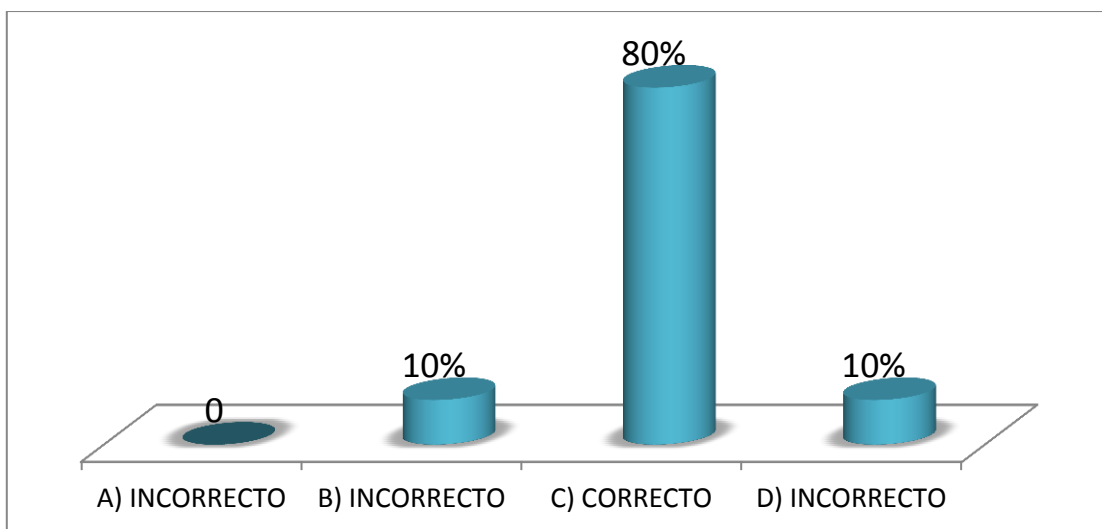
Con un 88% los empleados de CONSUMA eligen la opción A que es lo correcto y con un 12% se equivocan y eligen la opción B incorrecta.

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



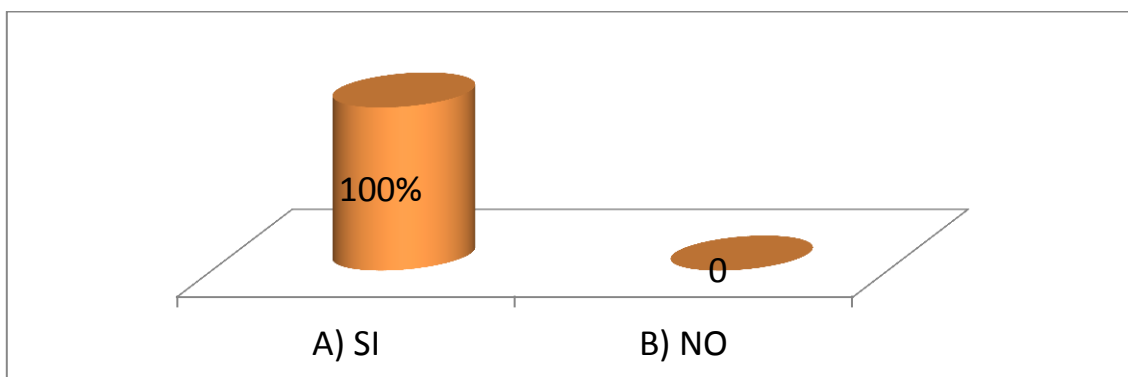
Los empleados de CONSUMA desconocen los valores de CONSUMA, consideran que son todos con altos porcentajes en cada opción.

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.

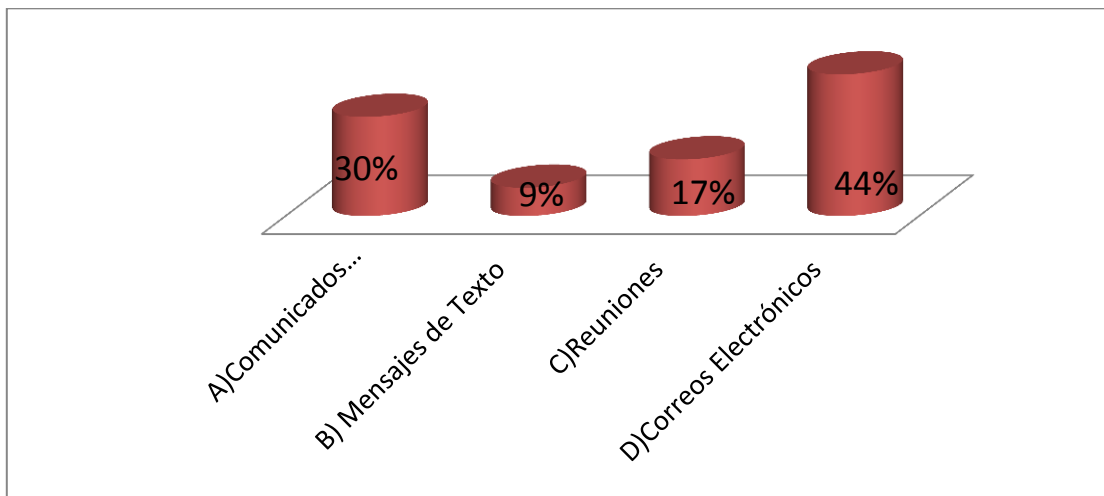
5.- Cree usted que la misión, visión y valores de CONSUMA tienen coherencia con las acciones que realiza la empresa?



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

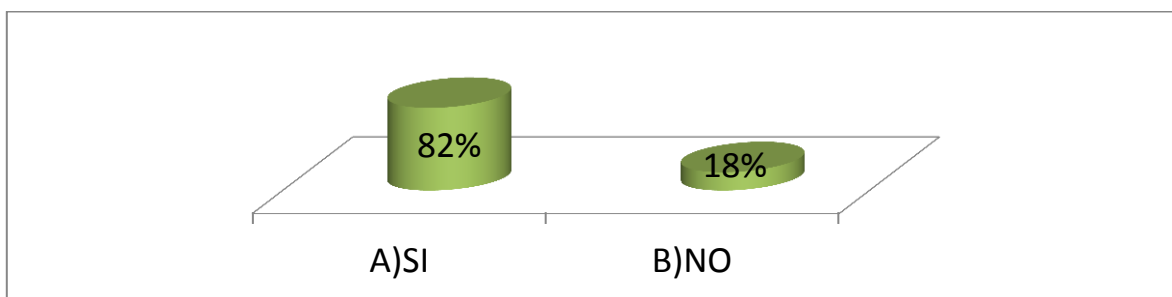
## A NIVEL DE HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

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



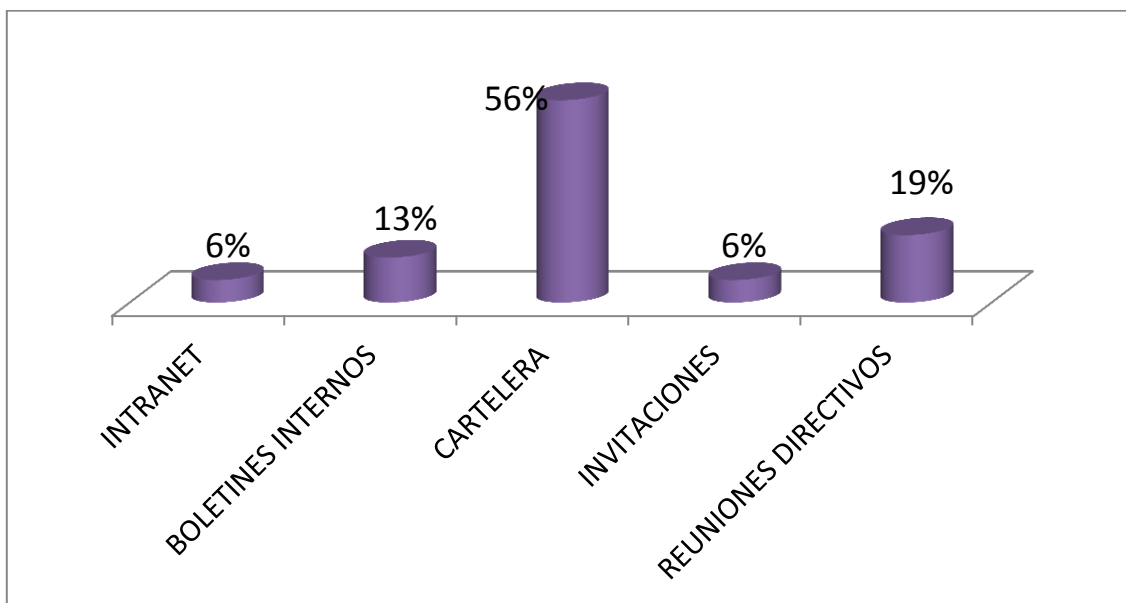
Los empleados de CONSUMA con un 44% consideran que los correos electrónicos es la herramienta que más se utiliza.

7.- ¿Ud., considera que a través de estas herramientas de comunicación se recibe toda 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.

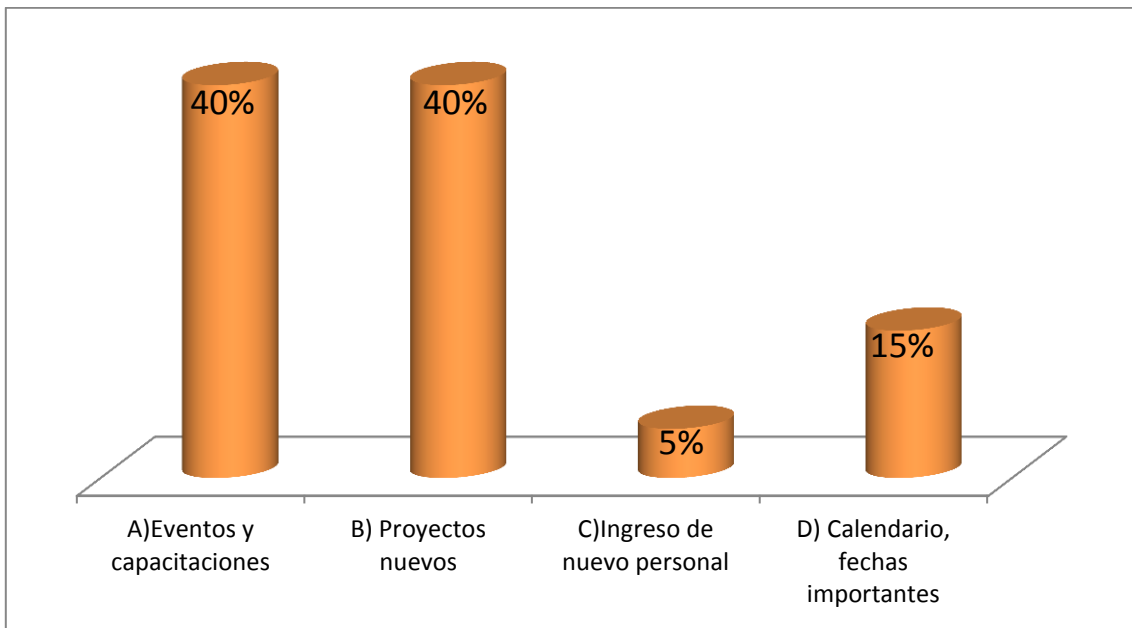
8.- Señale, de las siguientes herramientas de comunicación, cuáles son las herramientas que considera deberían ser implementadas?



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

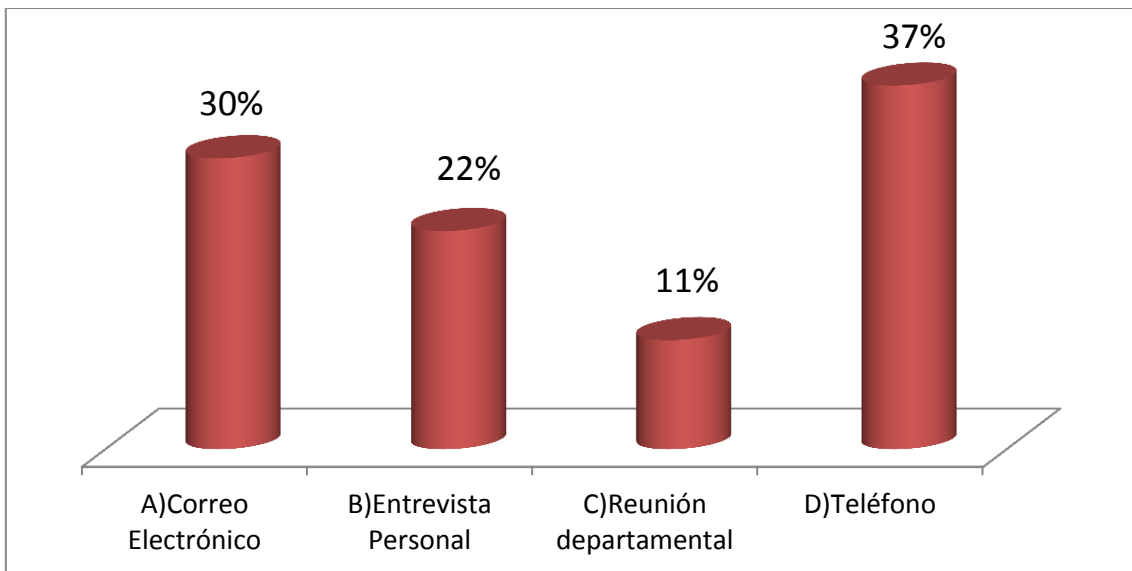
9.- Señale, ¿Qué tipo de información es la que usted desearía recibir a través de las herramientas de comunicación que utiliza la organización?





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.

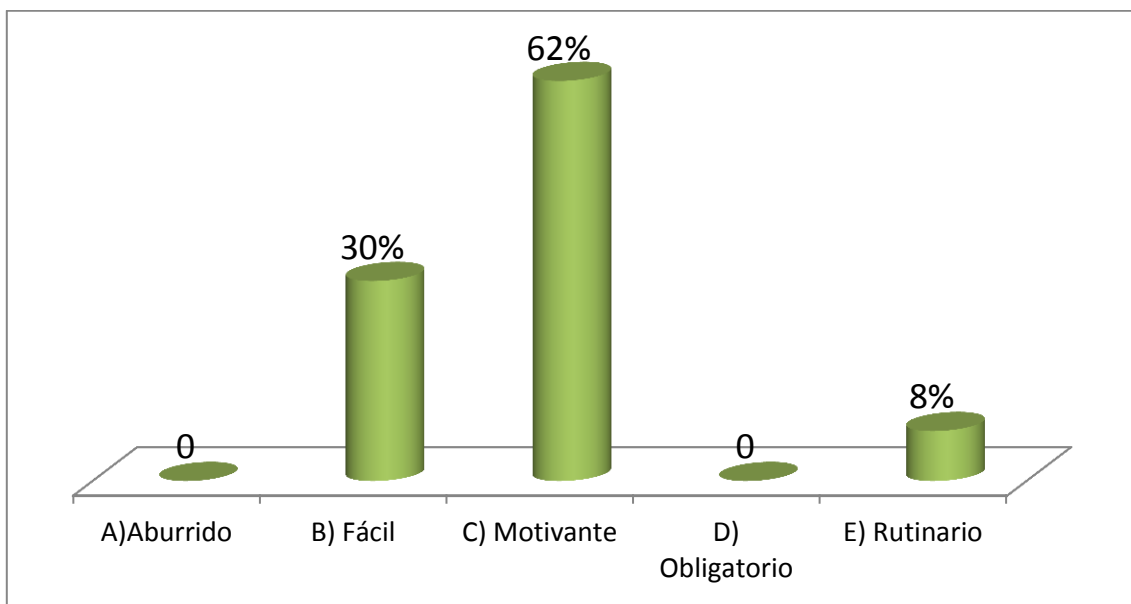
10.- Señale, ¿Qué canales de comunicación, utiliza su jefe para comunicarse con Ud.?



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.

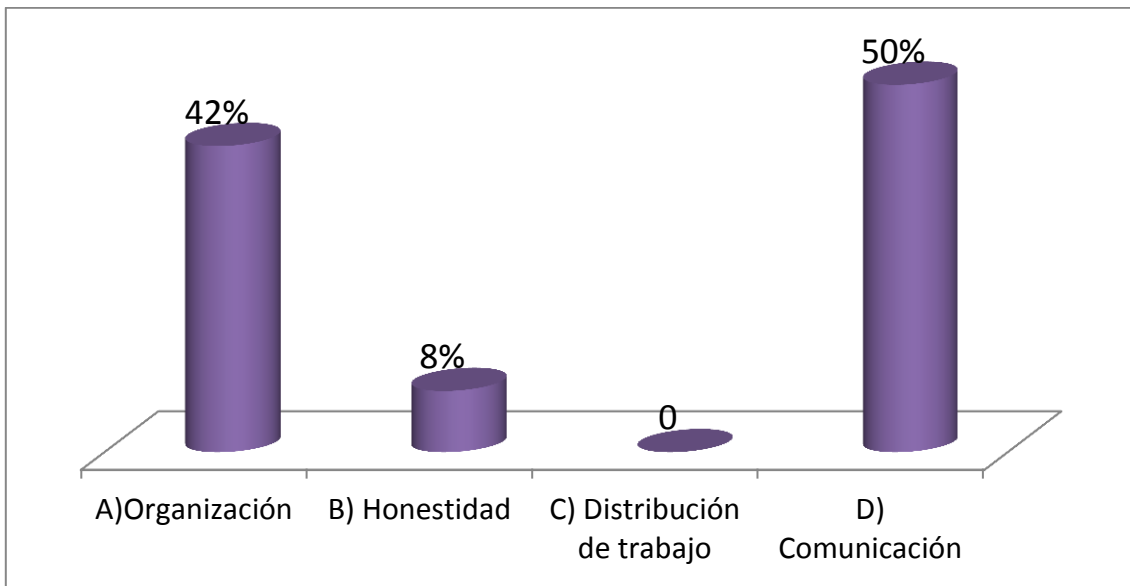
### **A NIVEL DE CLIMA LABORAL**

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



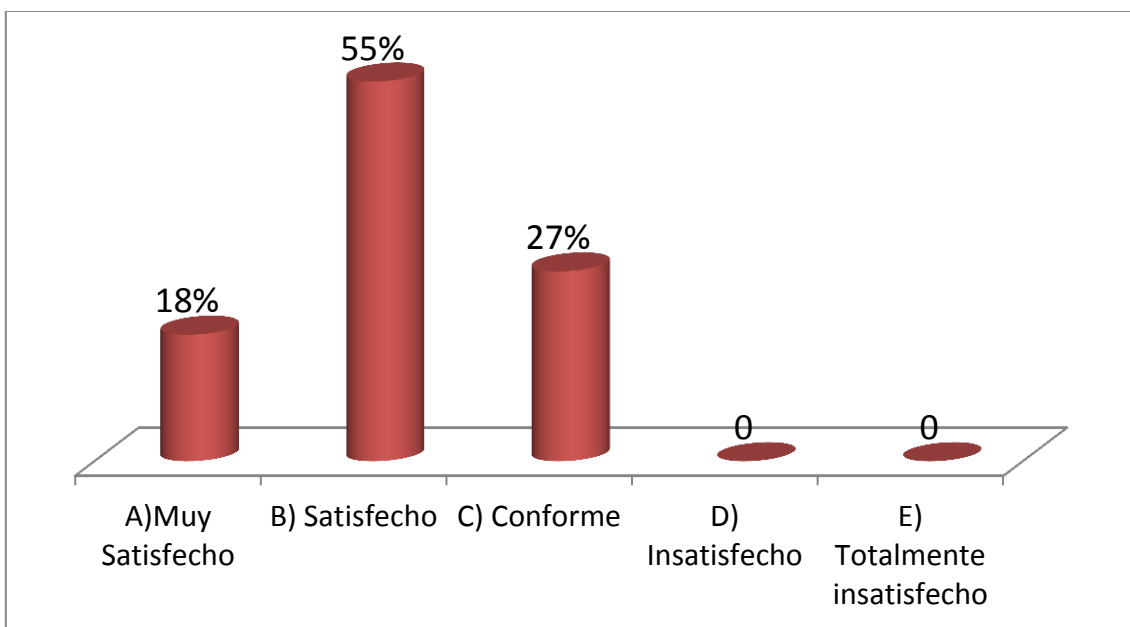
Consideran los empleados de consuma con un 62% que el ambiente laboral en CONSUMA es motivante.

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.

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 son 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.

**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:

Mejorar los sistemas de Comunicación Interna de CONSUMA con el fin de aumentar el nivel de compromiso de todos los integrantes de la empresa.

Falencias comunicacionales Internas:

- Sumario.
- Cuatro Falencias o problemas Comunicacionales en CONSUMA.
- Propuesta de 4 Campañas.
- Soluciones Comunicacionales.

Tema:

Globo- manía

IDENTIDAD

Campaña 1

### **Problemática**

Implementar nuevos valores en CONSUMA.

### **Objetivo comunicacional**

Posicionar e interiorizar los TRES nuevos valores.

Actividad:

- Viernes de Valores
- Actividad
- Cada uno de los empleados saber cuál es su compromiso en la empresa liderando con el ejemplo y presencia de los directivos de la empresa y actuando con responsabilidad.
- Colocaran en un corcho sus compromisos será ubicado en la sala de recepción, se hará un cuadro donde destaque los valores de la empresa y el compromiso que tengo con la empresa.

Campaña 2

### **Problemática**

Identidad visual de la marca CONSUMA, los empleados no tienen claro la aplicación correcta de su logotipo

### **Objetivo comunicacional**

Reforzar el logotipo de la marca CONSUMA dentro de las herramientas de trabajo de la empresa.

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN



### Campana 3

#### **Problemática**

Los empleados consideran que la implementación de una cartelera sería una herramienta útil y necesaria de comunicación.

#### **Objetivo comunicacional**

Implementar una cartelera.

### CLIMA LABORAL

### Campana 4

#### **Problemática**

Falta de incentivo a los trabajadores de las diferentes áreas que muestren excelencia en su trabajo.

#### **Objetivo comunicacional**

Crear un medio BTL creativo para identificar a los empleados del mes.

Cronograma:

Campana 1	Enero	Identidad - Valores
Campana 2	Marzo	Identidad - Posicionar Logotipo
Campana 3	Mayo	Herramientas - Cartelera

Campana 4	Julio	Clima Laboral - Mejor Empleado
-----------	-------	--------------------------------

Presupuesto:

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Campana 1</b>	
<b>Identidad - Valores</b>	
30 Globos de Helio	\$ 40
72 Pines	\$ 144
24 Agenda	\$ 480
100 Bolígrafos	\$ 50
<b>Campana 2</b>	
<b>Identidad - Posicionar Logotipo</b>	
2 BTL	\$ 400
4 Cuadros	\$ 200
<b>Campana 3</b>	
<b>Herramientas - Cartelera</b>	
10 Globos de Helio	\$ 15
1 Cartelera	\$ 50
<b>Campana 4</b>	
<b>Clima Laboral - Mejor Empleado</b>	
1 BTL	\$ 30
10 Globos de Helio	\$ 15
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 1.424</b>

## **CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EXTERNA**

### **Objetivo General de la Campaña**

Posicionar a Consuma como un referente de calidad en la importación y distribución de productos en el Ecuador a través de campañas comunicacionales orientadas a todos los actores de nuestra de cadena valor.

### **Campaña 1**

#### **Problemática**

Productos paraguas dentro de la marca CONSUMA, lo que ocasiona que los compradores de nuestros productos, adquieran el producto sin identificar quien los distribuye.

Campaña 1

#### **Objetivo comunicacional**

Difundir una campaña comunicacional en la que vincule a la empresa Consuma con cada uno de sus productos

### **Campaña 2**

#### **Problemática**

CONSUMA, al ser una empresa pequeña depende de las políticas y nuevas resoluciones de sus clientes que representan más del 50% de ingresos, por este motivo es necesario crear estrategias capaces de detener a nuestros grandes clientes además de expandir nuestro mercado para conseguir nuevas marcas que difundan nuestros productos.

**Objetivo comunicacional**

Crear una campaña comunicacional dinámica en donde se coloque como actores fundamentales a nuestros clientes, fomentando de esta manera vínculos y lazos de amistad entre empresas.

**Campaña 3****Problemática**

Los vínculos con la comunidad no ha sido priorizado dentro de las estrategias de las anteriores campañas externas, se hace necesario entonces actuar de manera inmediata en este factor.

**Objetivo comunicacional**

Contribuir el sostenimiento de las fundaciones de los centros de estimulación temprana, con charlas explicativas a las madres de familia además de contribuir con donaciones de material lúdico.

**Campaña 4****Problemática**

CONSUMA no cuenta con estrategias de marca institucionales por tal motivo es necesario trabajar en una nueva imagen corporativa.

**Objetivo comunicacional**

Incorporar nuevas estrategias comunicacionales para mejorar la imagen corporativa de la empresa, vinculando los productos y el segmento al que está orientada la empresa.

## Presupuesto

CAMPAÑA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Campaña Medios de Comunicación	Publicidad en revista La Pandilla- El Comercio	\$ 224
	Publicidad en revista La Familia -El Comercio	\$ 336
	BTL parada de bus	\$ 2.240
TOTAL		\$ 2.800
Campaña Clientes	Elaboración de invitaciones	\$ 56
	Evento	\$ 672
	Loncheras *36	\$ 645
TOTAL		\$ 1.373
Campaña Comunidad	Elaboración de circulares	\$ 34
	Convenio CRECER	\$ 336
	Elaboración de diplomas	\$ 56
TOTAL		\$ 426
Campaña	Cuña de radio	\$ 560

Imagen Externa	BTL entrada principal	\$ 392
	Material POP	\$ 280
TOTAL		\$ 1.232
TOTAL CAMPAÑA CONSUMA		\$ 5.831

#### Cronograma

- **Campaña 1** Un mes y medio
- **Campaña 2** Dos meses
- **Campaña 3** Un mes
- **Campaña 4** Un mes

Campañas Duración Total **6 meses.**

## REFERENCIAS

1. Brandolini, A., Gonzáles, M., & Hopkins, N. (1999). *Comunicación Interna*. Londres: Icrj apero.
2. Costa, J, *Libro "Master DirCom: Los profesores tienen la palabra"*. Grupo Editorial Design, 1era edición.
3. Costa, J. *DirCom on line*. Grupo Editorial Design, 1era edición.
4. Ferrer, E. *Comunicación y opinión pública*. México.1974
5. González, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Patria.
6. Kotler, P. (1984). *Marketing Management. Analysis, planning and control*.
7. Lozano, P. *El ecosistema informativo*. Ediciones universidad de Navarra. Pamplona. 1974
8. Paz, O. (2011). *Auditoría Cultura*. México: Patria.
9. Redondo, E. *Educación y comunicación, consejo superior de investigaciones científicas*. Madrid. 1959
10. Saló, Nuria. *Barcelona Management Review*. Barcelona.
11. Siliceo, A., Casares, D., & González, J. L. (1990). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Madrid: Mc Graw Hill.