



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP  
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“Seguridad Corporativa de InterPerú. El Cambio de la Percepción del Personal a través de la Comunicación Interna”

C A S O  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**  
P R E S E N T A:  
L I C . D A L I A T A P I A M A R Í N

ASESORA: LETICIA BARRÓN DOMÍNGUEZ

## Índice

<a href="#">Antecedentes</a> .....	...2
1..... Misión, visión y valores.....	...2
2..... Departamento de Seguridad de Interperú.....	...4
<a href="#">Desarrollo del caso</a> .....	...5
<a href="#">Solución</a> .....	...9
1..... Estrategia de comunicación organizacional interna.....	...12
1.1..... Medios de comunicación a utilizar.....	...14
1.2..... Evaluación de la estrategia de comunicación organizacional interna.....	...14
<a href="#">Conclusiones</a> .....	...16
<a href="#">Bibliografía y fuentes</a> .....	...17

En 2002, InterPerú nombró a Esteban Larrea Director de Seguridad y éste realizó cambios administrativos y operativos que generaron en los empleados una percepción negativa de la seguridad. Preocupado por ello, Larrea se preguntó qué hacer para cambiar dicha percepción.

## **Antecedentes<sup>1</sup>**

La historia de InterPerú inició en julio de 1964, como Financiera y Promotora de la Construcción S.A. En enero de 1982 se modificó su denominación a FINANPRO Empresa Financiera y fue el 21 de noviembre de 1986 cuando se constituyó como el banco comercial InterPerú.

Su principal accionista era el Banco Pichincha de Ecuador, el cual dio inicio al diseño del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional desde el año 1997 con presencia en la región andina en Perú, así como en Panamá, Estados Unidos y España.

En el 2001, InterPerú adquirió el NBK Bank consolidando su crecimiento y diversificación de sus líneas de negocio, ya que en años anteriores estuvo enfocado en el sector empresarial.

A partir del 2004 desarrolló operaciones bancarias de consumo, microcrédito y expandió la colocación de créditos, vía descuento de rol de pagos y casas comerciales, a través de los llamados convenios.

En el 2008, InterPerú firmó una Alianza Estratégica con las tiendas de electrodomésticos Carsa, mismas que le permitieron duplicar el número de oficinas hasta llegar a casi 100, y contar con presencia a nivel nacional.

### **1. Misión, visión y valores**

La misión, visión y valores de InterPerú fueron expresados del siguiente modo:

---

<sup>1</sup>La organización en la cual está basado el presente caso solicitó no revelar su identidad, por lo que los antecedentes de la misma fueron tomados del sitio del Banco Financiero, cuya sede se encuentra en Perú, dada su similitud con la entidad objeto de estudio. Consultados en <http://www.financiero.com.pe/General/QuienesHistoria.aspx?idmenu=558> y <http://www.financiero.com.pe/General/QuienesMision.aspx?idmenu=560>

## **Misión**

Impulsar el crecimiento sostenible de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y del país.

## **Visión**

Ser el Banco líder en ofrecer soluciones financieras a nuestro mercado objetivo, brindando calidad de servicio, eficiencia y oportunidad.

## **Valores**

- Orientación al cliente:
  - Conocer y satisfacer sus necesidades
  - Simplicidad y transparencia
  - Disponibilidad y cercanía
  - Amabilidad
- Orientación a las personas
  - Confianza
  - Equidad
  - Reconocimiento y desarrollo
  - Trabajo en equipo
- Orientación al logro
  - Visión global
  - Integridad
  - Proactividad

- Responsabilidad y compromiso

## **2. Departamento de Seguridad de InterPerú**

A la creación de InterPerú en 1964, la función de vigilancia, custodia y resguardo de los inmuebles y valores de la institución dependía del Departamento de Seguridad. Con el paso del tiempo, dicho Departamento experimentó diversos cambios, a fin de responder al desarrollo del banco.

Las reformas más representativas se dieron en el ámbito tecnológico y en el de capacitación. En cuanto al primero, se adquirieron diversos dispositivos de seguridad física (sistema de alarmas, circuito cerrado de televisión, radiocomunicación, etc.). Respecto a capacitación, el Departamento de Seguridad se encargó de impartirla al personal adscrito al área, así como del desarrollo de planes de emergencias.

Desde luego, la tecnología y la capacitación, así como la propia evolución de InterPerú, trajeron consigo diversas modificaciones a la estructura del Departamento de Seguridad y un aumento considerable de su plantilla de colaboradores (al tratarse de un área clave para Interperú, éste no permitió una descripción detallada de la misma).

De esta manera llegó el año 2002 y, pese a los esfuerzos realizados hasta entonces, las condiciones de seguridad de las instalaciones de InterPerú no correspondían con las exigencias del entorno. En respuesta a ello, el Directorio de InterPerú nombró a Esteban Larrea como responsable del Departamento Seguridad.

Con el arribo de Larrea, pronto se registraron evidentes diferencias en la seguridad corporativa, a la par que se generaba en la mayoría del personal una percepción negativa de la misma.

Para ese entonces, se contaban entre las funciones del Departamento de Seguridad de InterPerú las siguientes:

- Elaborar el Plan Integral de Seguridad.

- Planear y ejecutar las acciones y medidas de seguridad necesarias para el cuidado del personal, las instalaciones y los valores del banco, y asegurar su cumplimiento.
- Desarrollar programas para capacitar al personal del banco sobre evaluación de riesgos y prevención de desastres.
- Realizar estudios y presentar propuestas orientadas a alcanzar niveles adecuados de seguridad en el ámbito de su competencia.

### **Desarrollo del caso**

En el 2002, con la llegada de Esteban Larrea al Departamento de Seguridad de InterPerú, el organigrama del Departamento se modificó, al igual que algunas cuestiones de índole administrativo y operativo, mismas que tuvieron un impacto significativo en los procedimientos de la organización, pero en especial, en las personas.

En cuanto a los cambios administrativos, éstos quedaron plasmados y formalizados a través de la normatividad que a partir del año 2003 fue creada y/o modificada, a fin de especificar los deberes y responsabilidades de cada involucrado en las distintas actividades de InterPerú y que, desde luego, fueran competencia también del área de Seguridad.

Por citar un ejemplo, el proceso de control de accesos fue documentado en todas sus variantes al considerarse un proceso crítico para la institución. Se escribieron normas específicas para la entrada y salida de los inmuebles de la organización que consideraron al personal que laboraba en ellos, así como a los proveedores o prestadores de servicios y visitantes.

En este sentido, a la vez que se incrementaron las medidas de seguridad en los accesos a las instalaciones, las diferentes áreas involucradas en los procesos comenzaron a resentir la presión del Departamento de Seguridad para ser tomado en cuenta pues hasta ese momento se había mantenido al margen.

El citado Departamento, al querer ser partícipe de cada proceso, se encontró con el rechazo o poca cooperación de las otras áreas que veían su intervención no como un valor agregado para la

protección del personal, las instalaciones y la continuidad operativa, sino como una intromisión y, en las más de las ocasiones, como un obstáculo para el desarrollo de sus actividades.

La idea que prevaleció entre los dueños de los procesos de InterPerú es que al Departamento de Seguridad sólo se le debían notificar -y sólo si era estrictamente necesario- los incidentes producto de la actividad diaria, pero contradictoriamente, cuando se presentaron dichos incidentes, como la pérdida de bienes propiedad del banco, cuestionaron el que el área de Seguridad no hubiera hecho nada para evitarlos.

Al decir de los empleados, el Departamento de Seguridad nunca les dijo por qué quería ser tomado en cuenta y cuáles eran las ventajas para ellos o para la operación de InterPerú. De hecho, comentaron que el Departamento sólo quería imponer sus puntos de vista sin conocer los procesos y sin preguntarles a los dueños de los mismos, lo que a fin de cuentas, sólo entorpecía sus actividades.

La palabra “prevención” nunca fue explicada, incluso ni siquiera mencionada por el Departamento de Seguridad.

A lo anterior, cabe añadir que quienes diariamente llevaban a cabo las actividades que fueron normadas, manifestaron que nadie se preocupaba por leer los documentos excepto cuando había un problema. De hecho, dijeron que se hacían demasiadas normas, lo que complicaba su búsqueda, además de que eran aburridas, muy extensas y poco comprensibles en la mayoría de los casos. La gente no estaba acostumbrada a leer ni a involucrarse con el quehacer de la institución; la gente hacía sólo lo que se le ordenaba y se dedicaba a esperar su fecha para el retiro, indicaron.

En cuanto a los cambios operativos, ocurrió lo siguiente. A partir de que Esteban Larrea tomó las riendas del Departamento de Seguridad en 2002, no sólo la apariencia de muchos de los inmuebles se transformó, sino también las exigencias con respecto al personal.

En cuanto al aspecto de los edificios, el Departamento de Seguridad hizo modificaciones que en más de una ocasión generaron en los empleados comentarios como “convirtieron esto en una cárcel”, “gastaron más en bardas que en salarios”, etc.

De igual manera, aumentó el número de puestos de vigilancia y se adquirió sofisticada tecnología. Al mismo tiempo, se entregó al personal una nueva credencial, la cual debía portar durante su permanencia en las instalaciones. Aunado a esto, se comenzó a revisar al personal y sus pertenencias, tanto a la entrada como a la salida de los inmuebles, entre otras cuestiones.

El personal las más de las veces obedeció por ser una orden de la alta dirección -difundida a través de correo electrónico, herramienta a la que no tenía acceso el 100% de los empleados-, pero no entendió por qué las cosas habían cambiado, si en la institución nunca pasó nada grave, y más aún, no entendió por qué comenzaban a tratarlos como delincuentes si muchos de ellos habían laborado toda su vida para la organización.

En particular, la alta gerencia nunca fue sujeta de revisión en los accesos ni portó su credencial, lo que generó cuestionamientos por parte del resto de los empleados de por qué “el Directorio” era tratado “con tantos privilegios”. Esto provocó que muchos trabajadores se negaran a ser revisados y a portar su credencial.

Un empleado que pidió no ser identificado, comentó que todas las medidas de seguridad puestas en práctica fueron buenas para InterPerú, que fue muy notable el cambio además de necesario por la creciente delincuencia, pero que no era suficiente porque había aún muchas cosas que mejorar en cuestiones de seguridad.

En particular, mencionó que para la gente mayor y a punto de retirarse era muy difícil adaptarse a los cambios. Señaló que él como trabajador se enteraba de lo que se estaba haciendo en materia de seguridad porque lo veía cuando se hacía, pero no porque el Departamento de Seguridad se lo informara.

Agregó que el Departamento de Seguridad nunca les preguntó a los empleados qué les parecían los cambios o qué sugerían. Manifestó que primero se hicieron las reformas y después se escribió y se publicó la norma correspondiente, pero nada más.

En materia de protección civil también hubo novedades: se colocaron más y mejores equipos, se instalaron señalamientos, pero sobre todo se comenzaron a hacer más simulacros de sismo e incendio. De igual manera, se contrataron cursos de primeros auxilios y se formaron grupos de

brigadistas. En este rubro, señaló el personal de InterPerú, las mejoras fueron significativas, sin embargo, no todos participaron.

Indicaron que la alta dirección, al igual que no fue sujeta a revisión en los accesos y no portaba su credencial, tampoco participó en actividades de protección civil y, más aún, algunos miembros del Directorio no permitieron que el personal a su cargo lo hiciera, bajo el argumento de que su labor era muy importante para la operación de InterPerú y no debían distraerse.

En resumen, la percepción generalizada era que la nueva administración de Seguridad exageró con sus lineamientos, obstaculizó el trabajo de los empleados y los agredió al desconfiar de ellos.

Al saber todo lo anterior, Larrea consideró que era necesario hacer algo para cambiar la percepción del personal respecto al rubro de seguridad, pero sin ser alarmista, sin sacar a la luz otros conflictos de la organización y, principalmente, sin abrir una ventana de oportunidad para dañar la imagen de InterPerú ante sus clientes y el sistema financiero en su conjunto.

## Solución

Crear una estrategia de comunicación interna para cambiar la percepción de los empleados de InterPerú hacia la seguridad corporativa y fomentar su colaboración en torno a las disposiciones y actividades de ésta.

Como pudo observarse, los lineamientos de seguridad dentro de InterPerú se impusieron, generando aversión y descontento en el personal de la institución, por lo que la propuesta que aquí se presenta tiene el objetivo de lograr un cambio en la percepción de los trabajadores de InterPerú con respecto a la seguridad corporativa, ofreciéndoles elementos que les permitan comprender la importancia del tema y la necesidad de su colaboración respecto a las disposiciones y actividades relacionadas con éste.

El *cambio* se entiende como “hacer las cosas de manera diferente”. Trasladando este concepto al presente proyecto, lo que se pretende es que los trabajadores de InterPerú tengan una percepción “diferente” de la seguridad corporativa, y para ello se hará uso de la comunicación organizacional. De esta manera, se dice que se llevará a cabo un *cambio planeado* pues se desarrollarán “actividades para el cambio que son intencionales y están orientadas a alguna meta”.<sup>2</sup>

Se considera que la comunicación organizacional es un instrumento idóneo para el propósito expuesto, ya que la comunicación organizacional permite “...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 sus objetivos”.<sup>3</sup>

Este enfoque de comunicación organizacional reconoce una subdivisión: comunicación interna y externa. Se define la primera como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados

---

<sup>2</sup> Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., “Comportamiento organizacional”, (México: Pearson Educación de México 2009), p. 621.

<sup>3</sup> Fernández Collado, Carlos, “La comunicación en las organizaciones”, (México: Trillas 1999), p.12.

y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.<sup>4</sup> La segunda tiene relación con los mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos.

De esta manera, para lograr un *cambio planeado* en la percepción de los empleados de InterPerú con respecto a la seguridad corporativa, se desarrollará una propuesta de comunicación organizacional interna en la que se privilegiará la información y la integración, pero en especial, la motivación. Información, porque se deben transmitir conocimientos específicos de seguridad; integración, porque se necesita crear un ambiente que propicie la confianza y el trabajo en equipo y; motivación, porque favorecerá el cambio al destacar las necesidades que deben ser cubiertas.

Conviene resaltar que “el término motivación viene del latín *motum*, variación de *movere*, que significa mover. Motivación expresa, pues, la idea de dinamismo, de cambio. Decimos que una persona está motivada cuando quiere cambiar su estado actual por otro”.<sup>5</sup>

Para Martínez de Velasco y Nosnik, las necesidades pueden entenderse como carencias y los satisfactores como los medios para cubrir esas necesidades. En este orden de ideas, existen necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.

Mientras que la necesidad de pertenencia está relacionada con la asociación, relaciones armoniosas, aceptación, espíritu de grupo, sindicatos, conmemoraciones, información, educación, etc., la necesidad de seguridad lo está con la estabilidad, orden, protección contra peligros, enfermedades, de angustia y tensión.<sup>6</sup>

Para los fines ya referidos, la propuesta de comunicación organizacional interna que aquí se presenta descansa en la satisfacción de dos necesidades: pertenencia y seguridad; pertenencia a

---

<sup>4</sup> *Idem.*

<sup>5</sup> Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham, “Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial”, (México: Trillas 1999), p. 72.

<sup>6</sup> *Vid.* Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham, *Op. cit.*, pp. 72-75.

InterPerú y, seguridad, ante fenómenos naturales (sismo, huracán, inundación, etc.) o sociales (sabotaje, terrorismo, asalto, entre otros).

El énfasis en la necesidad de pertenencia se debe a que “...la eficiencia y el comportamiento a los programas de cambio, depende del grado de identidad que tengan los empleados en la organización, lo que a su vez reduce el riesgo de malentendidos en la comunicación interna, y aumenta la posibilidad de grado de colaboración hacia el alcance de ciertas metas y objetivos que no podrían obtenerse por imposición únicamente”.<sup>7</sup>

Además, cabe subrayar que una de las funciones de la comunicación organizacional es propiciar “la identificación de la gente con la organización y por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia”.<sup>8</sup>

El sentirse parte de InterPerú ayudará a crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo y el logro de objetivos comunes, ambos elementos indispensables para el desarrollo de actividades de seguridad. Asimismo, al desarrollar apego e identificación con la institución, el personal tendrá una mejor disposición para escuchar los mensajes de la organización, en general, y los mensajes relacionados con la seguridad corporativa, en particular y, por ende, a actuar en consecuencia.

En cuanto al acento en la necesidad de seguridad, “las personas quieren saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar”<sup>9</sup>, y si a esto se suma el hecho de que el tema motivo de este proyecto es seguridad, ésta no puede ni debe dejarse de lado.

Cabe mencionar que por la importancia que para la seguridad tiene el trabajo en equipo, en el plan de comunicación organizacional interno se hará alusión constante al mismo, pues “los miembros de un equipo se dan cuenta de que el trabajo de uno depende del trabajo de los

---

<sup>7</sup> Rebeil Corella, María Antonieta y Nosnik Ostrowiak, Abraham, “El poder de la comunicación en las organizaciones”, (México: Plaza y Valdés Editores / Universidad Iberoamericana 1998), p. 215.

<sup>8</sup> Fernández Collado, Carlos, *Op. cit.* p.12.

<sup>9</sup> *Ibid*, p.14.

demás”<sup>10</sup>, y esta es una regla básica en términos de seguridad corporativa, además de ser un valor institucional para InterPerú.

## **1. Estrategia de comunicación organizacional interna**

A. Crear y difundir el concepto “Soy InterPerú” para generar una cultura de pertenencia a la institución.

- Divulgar la misión y visión de InterPerú.
- Difundir el código de ética de InterPerú.
- Dar a conocer la importancia de la contribución de cada uno de los empleados de InterPerú para que éste continúe su labor de servicio a la sociedad.
- Desarrollar un concepto de imagen institucional que se vea reflejado en la organización, particularmente en útiles de oficina, documentos, comunicaciones, etc.
- Celebrar el aniversario de la institución y ofrecer artículos conmemorativos.
- Organizar actividades con el personal de InterPerú y su familia en las que se promueva el trabajo en equipo.
- Fomentar la participación del personal de InterPerú en actividades deportivas y culturales.

B. Difundir los servicios y actividades del Departamento de Seguridad para que los empleados de InterPerú conozcan y reconozcan la labor del mismo.

- Dar a conocer a los empleados de InterPerú la importancia de la seguridad para el banco y la necesidad de contar con su colaboración en las actividades relacionadas con ella.
- Informar a los empleados de InterPerú qué actividades realiza y qué servicios presta la Dirección de Seguridad en beneficio de ellos.
- Divulgar las guías de acción en caso de emergencia, ya sea por la ocurrencia de un fenómeno natural o social.

---

<sup>10</sup> Tjosvold, Dean, “El conflicto positivo en la organización”, (Estados Unidos de América: Addison-Wesley Iberoamericana 1993), p.156.

- Transmitir recomendaciones de protección personal aplicables a los distintos ámbitos de su vida cotidiana (escuela, hogar, vía pública, etc.).
- Brindar información de instancias de atención de emergencias a nivel nacional y local.
- Difundir el calendario de cursos y simulacros de protección civil e invitar al personal a participar.

C. Sensibilizar a los empleados de InterPerú acerca de la importancia de la seguridad.

- Concientizar a los empleados de InterPerú acerca de la necesidad de que aprendan a convivir con las amenazas potenciales de su entorno (fenómenos naturales y sociales), a través de la adopción de medidas de prevención.
- Presentar casos de éxito en los que haya intervenido el personal de InterPerú y, en particular, el personal de seguridad y/o brigadista, con el objetivo de que los empleados del banco se den cuenta de las ventajas de tener información adecuada y saber aplicarla en situaciones de emergencia.
- Valorar la labor y preparación del personal uniformado de seguridad y brigadista.
- Reconocer al personal sobresaliente en los cursos y simulacros de protección civil.

D. Facilitar la comunicación entre el Departamento de Seguridad y los empleados de InterPerú.

- Sensibilizar a la alta dirección acerca de la importancia de la seguridad y sus lineamientos para la organización, en términos de costo-beneficio, a fin de obtener su apoyo en las actividades de seguridad, pues se requiere la participación del personal a su cargo.
- Incrementar la relación entre los funcionarios del Departamento de Seguridad y el resto de los empleados, a través de la creación de un blog y una cuenta de correo electrónico.
- Propagar los cambios en materia de seguridad, destacando aquellos que fueron producto de la interacción del Departamento de Seguridad con los empleados de InterPerú.

E. Elaborar mensajes para los distintos públicos de InterPerú, a fin de responder a posibles suspicacias en torno a la campaña de comunicación del Departamento de Seguridad. El propósito es informar que se trata de un proceso de mejora continua y no de una medida reactiva ante un evento sucedido.

## **1.1 Medios de comunicación a utilizar**

Se utilizarán medios electrónicos e impresos. Los materiales para medios electrónicos se requieren para aprovechar la infraestructura tecnológica existente en InterPerú (Intranet y correo electrónico) y cubrir un amplio espectro del público objetivo.

En cuanto a los materiales impresos, éstos serán de utilidad para cubrir a la totalidad del personal de InterPerú. Es decir, servirán tanto para los empleados que no cuentan con un equipo de cómputo, como para reforzar la presencia de la campaña entre aquellos que sí disponen de alguno. A través de este conjunto de medios de comunicación se pretende “enriquecer y complementar con información fáctica y objetiva el mundo de las percepciones en el receptor”.<sup>11</sup>

## **1.2 Evaluación de la estrategia de comunicación organizacional interna**

La retroalimentación constituye un elemento fundamental del proceso de comunicación, pues no sólo nos permitirá “evaluar si el propósito u objetivo de la comunicación fue alcanzado o no, así como el grado en que ésta se logró”,<sup>12</sup> sino también reforzar los mensajes que se consideren pertinentes, reorientar la estrategia e involucrar a las personas.

De esta forma, se establecerán los siguientes mecanismos:

Durante la campaña de comunicación:

- Se creará un blog y una cuenta de correo electrónico para recibir los comentarios, quejas o sugerencias de los receptores, y para aquellos que no tengan acceso un equipo de cómputo, se instalarán buzones en puntos de paso frecuente.
- Se verificará el número de accesos que tengan las piezas de difusión de la campaña, dadas a conocer a través de medios electrónicos.

---

<sup>11</sup> Rebeil Corella, María Antonieta y Nosnik Ostrowiak, Abraham, *Op. cit.*, p. 16.

<sup>12</sup> Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik Abraham, *Op. cit.*, p. 85.

Después de la campaña de comunicación:

- Se realizarán estadísticas respecto al número de participantes en cada simulacro realizado al término de la campaña y por un período determinado.
- Se aplicará una encuesta para conocer la percepción del personal de InterPerú respecto a la seguridad corporativa, y para verificar el nivel de recordación de los mensajes de la campaña de comunicación.

En general, esta retroalimentación ayudará a determinar si la campaña funcionó o no, además de que servirá como punto de partida para futuras estrategias de comunicación.

## Conclusiones

- En un proceso de cambio es necesario considerar la resistencia que las personas pueden presentar hacia él, por lo que es preciso diseñar una estrategia de comunicación en la que se facilite el entendimiento de los cambios propuestos, pero sobre todo, en la que se expliquen los beneficios que traerán consigo.
- Al brindar información, lograr la identificación de las personas con la organización, promover la integración del personal y propiciar una imagen favorable de la entidad corporativa, la comunicación interna contribuye a persuadir eficazmente a las personas para que vayan en la dirección establecida, así como a minimizar la probabilidad de que éstas se sientan agredidas, obligadas o se desaten conflictos subyacentes que pongan en peligro el cambio deseado.
- El establecer mecanismos que permitan la retroalimentación durante y después de la difusión de los mensajes de una campaña de comunicación, ayuda a saber si es necesario reorientar la estrategia de comunicación y en qué medida se alcanzó el éxito o no, respectivamente.
- Prever los posibles conflictos que puedan suscitarse a raíz de la difusión de las piezas de comunicación, tanto al interior de la organización como fuera de ella, es conveniente para preparar las respuestas que faciliten su solución o manejo, incluso en beneficio de la propia institución.

## **Bibliografía y fuentes**

### Libros

Almenara, Jaime, “Comunicación interna en la empresa”, (Barcelona: UOC, 2005), 161 págs.

Fernández Collado, Carlos, “La comunicación en las organizaciones”, (México: Trillas 1999), 368 págs.

Downs, Cal W. and Adrian, Allyson D., “Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits”, (New York: The Guilford Press, 2004), 292 págs.

Keyton, Joann y Shockley-Zalabak, Pamela, “Case studies for organizational communication: understanding communication processes”, (California: Roxbury, 2006), 419 págs.

King, Nigel y Anderson Neil, “Cómo administrar la innovación y el cambio”, (España: Thompson Editores Spain 2002), 233 págs.

Kotter, Jhon P. y Heskett, James L., “Corporate culture and performance”, (EUA: The Free Press 1992), 214 págs.

Libaert, Thierry, “El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación”, (México: Limusa, 2005), 283 págs.

Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham, “Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial”, (México: Trillas 1999), 111 págs.

Putman, Linda L., Costa, Joan y Garrido, Francisco J., “Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial”, (Barcelona: Gestión 2000, 2002), 125 págs.

Rebeil Corella, Ma. Antonieta (coord.), “Comunicación estratégica en las organizaciones”, (México: Trillas, 2006), 304 págs.

Rebeil Corella, María Antonieta y Nosnik Ostrowiak, Abraham, “El poder de la comunicación en las organizaciones”, (México: Plaza y Valdés Editores / Universidad Iberoamericana 1998), 386 págs.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., “Comportamiento organizacional”, (México: Pearson Educación de México 2009), 718 págs.

Senge, Peter, “La quinta disciplina”, (Barcelona: Ediciones Juan Garnica, 1994), 593 págs.

Tjosvold, Dean, “El conflicto positivo en la organización”, (EUA: Addison-Wesley Iberoamericana 1993), 194 págs.

#### Fuentes:

a) Webgrafía

Banco Financiero, consultado en:

<http://www.financiero.com.pe/General/QuienesHistoria.aspx?idmenu=558> y

<http://www.financiero.com.pe/General/QuienesMision.aspx?idmenu=560>