

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Comunicación Organizacional: Teoría y Práctica

Irina Tamara González Stichkova

Gustavo Cusot, M.A, Director de Tesis

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

Quito, mayo de 2013

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Comunicación Organizacional: Teoría y Práctica

Irina Tamara González Stichkova

Gustavo Cusot, Máster en Comunicación
Director de la tesis

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

Quito, mayo 2013

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma:

Nombre: Irina Tamara González Stichkova

C. I.: 1717156895

Fecha: Quito, mayo 2013

RESUMEN

En la actualidad, las estrategias de comunicación están muy presente en al ámbito empresarial. El buen manejo de la comunicación de las organizaciones ha demostrado ser beneficioso en muchos aspectos. Tanto las teorías de comunicación interna como externa evidencian que la comunicación es la clave para que las organizaciones tengan relaciones ventajosas con sus diferentes públicos. En este trabajo, se busca exponer las teorías que sustentan que la comunicación es un aspecto esencial para el éxito de una organización. Así como también demostrar la importancia de la comunicación en el ámbito empresarial.

ABSTRACT

Currently, communication strategies are very much in the business world. Good management of the communication of the organizations has proven to be beneficial in many ways. Both, theories of internal and external communication show that in order for organizations to have advantageous relationships with the stakeholders, communication is the key. In this paper, we seek to explain the theories that support the theory that communication is an essential aspect for the success of an organization. As well as demonstrating the importance of communication in business.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	5
Abstract	6
INTRODUCCIÓN	8
MARCO TEÓRICO	9
COMUNICACIÓN	14
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	14
COMUNICACIÓN INTERNA	15
Auditoría de comunicación	21
Identidad	25
Cultura	27
Modelos de comunicación	31
Modelos de gestión	34
COMUNICACIÓN EXTERNA	36
RELACIONES PÚBLICAS	39
CONCLUSIONES	40
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN	41
PREDIAGNÓSTICO	41
DIAGNÓSTICO	48
ANÁLISIS DE RESULTADOS	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
PROPUESTA DE CAMPAÑAS INTERNAS	54
PROPUESTA DE CAMPAÑAS EXTERNAS	70
REFERENCIAS	85
ANEXOS	87

INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones mejora la rentabilidad, productividad y el conocimiento. La comunicación establece relaciones exitosas con los públicos lo cual beneficia a las empresas de diversas maneras, por eso es tan importante conocer y aplicar los conceptos de comunicación con el fin de conseguir los objetivos organizacionales. Las organizaciones son sociales y por ende es tan necesaria la información, comunicación y relación.

La organización es definida desde el ámbito público, privado y comunitario como un sistema complejo de redes que se relacionan diariamente y que necesitan estar constantemente comunicadas de una manera clara, veraz, eficiente y eficaz, es un escenario de convivencia permanente que requiere de la mejor y más clara comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, una comunicación donde se considere a cada persona como un mundo particular y exclusivo, con características especiales que hacen de cada uno de ellos, una pieza importante en el engranaje de cualquier grupo social definido. (Rodríguez, M. 2005)

Las relaciones entre las empresas y sus públicos implican que se generen una serie de significados y mensajes comunes que produzcan los resultados que se esperan, es decir, el fortalecimiento de las organizaciones.

Así mismo, como se han desarrollado las organizaciones también se han desarrollado los enfoques y formas de comunicar para las organizaciones. Conocer estos conceptos y diferentes modelos de comunicación permite plantear una propuesta de comunicación que genere resultados positivos para cada caso empresarial.

MARCO TEÓRICO

En el contexto actual, la comunicación se ha convertido en un elemento necesario dentro de las empresas. Tanto la comunicación interna como externa han permitido que las organizaciones puedan intercambiar mensajes con sus públicos con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales. Para lograr un correcto manejo de la comunicación, que cumpla con su propósito, es necesario conocer y aplicar los conceptos de comunicación, comunicación interna, auditoría interna, modelos de comunicación, cultura, identidad, modelos de gestión, comunicación externa y relaciones públicas.

Comunicación

La primera aproximación que existe sobre la definición de comunicación viene de la etimología. Comunicación en latín o *communicare*, significa “compartir algo, poner en común” (Mejía, G. 2012). Es decir, es necesario que exista un emisor y un receptor para “poner en común”.

De acuerdo con Sanz y González (2005), “la comunicación requiere la concurrencia de, al menos, dos sistemas uno de los cuales, emisor, opera intencionalmente con alguna substancia expresiva mediante la que obtiene señales, cuya significatividad ambos comparten y produce en el receptor alguna alteración en su estado”.

Por otro lado, la comunicación, desde el punto de vista de M. Martín Serrano "es una forma de comportamiento que se sirve de actos expresivos en vez de actos ejecutivos, o si se quiere, un procedimiento entre otros posibles, para lograr algo" (Serrano en Sanz y González, 2005)

Es inevitable hablar de la diferencias entre información y comunicación cuando se busca una aproximación al concepto.

Para Vicente Romano, “en la comunicación se maneja información, pero no todas las informaciones se obtienen por vía comunicativa, el concepto energético de información sigue sin aclarar lo que es información y lo que se transmite por medio de esos procesos energéticos”. (Romano en Sanz y González, 2005)

Romano, entonces, asegura que la comunicación no es lo mismo que la información. La información es un aspecto dentro de lo que significa la comunicación y lo que se transmite a través de ésta.

Este concepto, coincide con el de Justo Villafane (1999), que en su texto "La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa" también separa a la información de la comunicación. Él afirma que informar es crear una especie de relación entre las personas y las situaciones, mientras que cuando se comunica, se pone en relación a dos o más personas.

Sin embargo, de acuerdo con Frederic Munné, no existe comunicación sin información.

(...) la comunicación es, ante todo, transmisión de información, esto es, transmisión y, en su caso, intercambio de significados entre personas, animales o incluso máquinas. Por información se entiende aquí el contenido de toda comunicación en tanto que es susceptible o es objeto de transmisión. Y por comunicación el hecho el proceso por los que se comparte más o menos la información. (Munné en Fernández, 2007)

Para Annie Bartoli que recoge el concepto de Dimitri Wiss (1971), "la información remite simplemente a la transmisión (emisor y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consistiría en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros" (Wiss en Fernandez).

Por otro lado, la teoría cibernética de Nobeit Wiener y la teoría matemática de Warren Weaver también contribuyen al entendimiento de la teoría de la comunicación de diferente manera.

En este sentido la teoría cibernética postula la idea de que los sistemas cibernéticos no sólo transforman e intercambian energía sino que también intercambian y reelaboran información. Es decir, interpretan información que, a su vez, les permite mantener el proceso de comunicación o progresión, introduciendo ajustes informativos de orientación. Por su parte, la teoría matemática concibe la información como algo opuesto a la incertidumbre. Lo que nos dice esta teoría es que cuando escuchamos la radio, la voz del locutor debe oírse clara y nítida, sin alteraciones sonoras (ruidos) que la distorsionen o que produzcan interferencias que dificulten la comprensión de lo que dice o anuncia. La certeza proviene de la claridad y nitidez de la información. (Sanz y González, 2005)

De acuerdo con los autores Sanz y González (2005), estas teorías unificadas proponen que los seres humanos necesitan acomodar sus objetivos. Esto, mediante:

Estímulos claros y correctos que nos permiten sortear los obstáculos que nos dificultan la consecución. La noción de información, la cual supone un acto expresivo susceptible de transmitir señales, con su posibilidad de constituir perturbaciones, excitaciones y estímulos. La comunicación humana persigue un fin, lo que implica que esas excitaciones sensoriales deben estimular algún cambio.

Para Edmund Marc y Dominique Picard, la comunicación es una transferencia de la información:

El modelo más simple es el del emisor enviando un mensaje al receptor. Sin embargo este esquema, inspirado en dispositivos técnicos como el teléfono, muestra pronto sus límites. La lingüística ha contribuido a potenciarlo subrayando que no existe comunicación sin un "código" común al emisor y al receptor; es decir, sin un proceso de codificación y decodificación. Enseña además que el lenguaje no es sólo la transmisión de informaciones, sino también la elaboración y el reparto de "significaciones en un contexto" portador de sentido. (Marc y Picard en Fernández, 2007)

Como vemos, no sólo la información a ser transmitida es relevante. Si no que también es importante el contexto y este proceso de "codificación y decodificación" que sólo es posible cuando el emisor y el receptor comparten un mismo código.

Para Martín Algara, esta interpretación o "codificación y decodificación" es primordial en el proceso de comunicación.

La comunicación es siempre, por su propia naturaleza, una acción social. Exige la existencia de un otro al que se pretende influir por medio de lo comunicado. Por lo tanto, la comunicación es una doble acción, o, si se quiere, una acción de doble sujeto, que ha de estar siempre compuesta por: una acción expresiva cuyo motivo es, más que la exteriorización de un estado inferir, la modificación de la conducta o conciencia del otro, y, además, por una efectiva interpretación, por parte de ese otro, de lo expresado. (Algara en Fernández, 2007)

"En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista." (Contreras)

Contreras, citando a Berlo (1979), asegura que la comunicación debe ser utilizada para influir de manera intencional. Berlo afirma que “nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea”. (Berlo en Cotreras)

La comunicación también funciona así dentro de las organizaciones. Se comunica para generar, estimular un cambio entre los diversos públicos. Y así como rara vez los individuos están consientes de su rol de emisor, las empresas se adueñan de ese rol para difundir ideas y construir una imagen. Todo tipo de organización tiene algo que comunicar, y es por eso que las empresas buscan ser emisores en la cadena de comunicación.

Pero ¿qué comunicar y cómo decirlo? De acuerdo con Sanz y González (2005):

La corporación emite un mensaje con la intención de que provoque en el sujeto receptor determinada respuesta. La dificultad de la elaboración de dicho mensaje radica en el hecho de que no puedo consistir en la verbalización directa de una idea concreta sino que utiliza procedimientos indirectos para dar a entender un concepto sin explicarlo. Dicho de otra manera: se envía un mensaje para que el receptor interprete otro distinto. Se comunica que la organización ha financiado un equipo de fútbol para que el individuo interprete que la organización está a favor del deporte. Se comunica que la organización ha construido un jardín público para que el individuo interprete que la organización piensa en temas ecológicos.

Es decir, la empresa debe generar mensajes que sean prácticos y visibles para generar la respuesta que busca obtener de sus públicos. Decir que una organización es responsable con el medio ambiente será mucho menos efectivo que demostrar con acciones como la organización es responsable sobre este tema.

Así mismo, la organización tiene la tarea de generar y comunicar sus mensajes. Estos mensajes también deben ir de acuerdo a las circunstancias.

En los años sesenta era imprescindible que las empresas dieran una imagen de tamaño y potencia; en los ochenta, el desempleo se había convertido en un problema candente en la sociedad, y era beneficioso para las empresas presentarse a sí mismas como fuente de puestos de trabajo; a principios del siglo XXI dominan conceptos como el pacifismo y la ecología, y las empresas lo utilizan como ingredientes de su imagen. (Sanz y González, 2005)

Por ejemplo, hoy en día las organizaciones eligen a la responsabilidad social como un medio de comunicación entre la empresa y sus públicos.

En una organización, generalmente se divide la comunicación en interna y externa. La interna es la que se desarrolla dentro de la empresa con los públicos internos, mientras que la externa trabaja con los públicos ajenos, en parte, a la organización. Estos dos tipos son distintos y a su vez persiguen objetivos diferentes.

Comunicación organizacional

Hoy en día, el concepto de comunicación está muy presente en el ámbito empresarial. Comunicarse ya no es una opción para las organizaciones, se ha vuelto una necesidad y un aspecto infaltable dentro de las empresas

La comunicación organizacional específicamente, es definida por Kreps (1995) como un modelo de mensajes que comparten todos los empleados de una organización, es esa interacción o relación que se da dentro de las organizaciones. “Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y

debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.”, agrega Kreps.

Mientras que Zelko y Dance, definen a la comunicación organizacional “como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidad)” (<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20290/Capitulo2.pdf>)

Otro concepto de comunicación es el propuesto por Katz y Kahn que aseguran que la comunicación organizacional “el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.” (Katz y Kahn en Ramos, 1991)

Comunicación interna

Parte fundamental de la comunicación organizacional es la comunicación interna de la empresa, ya que la comunicación no sólo debe ser dirigida a los públicos externos, también deben enfocarse en uno de sus públicos más importantes, en su fuerza de trabajo que son sus empleados. Los empleados son la columna vertebral y por eso la comunicación interna es tan importante. Es por esto, que manejar la comunicación dentro de la organización deja de ser un proceso informal y espontáneo y pasa a ser un proceso que exige una investigación, diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Muñiz asegura que la comunicación interna puede convertirse en un recurso sumamente beneficioso para la organización cuando se la maneja de manera estratégica.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que

se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía. (Muñiz, La Comunicación Interna)

De acuerdo con Morales, muchas organizaciones consideran que la comunicación interna debe ser un modelo unidireccional de comunicación. Sin embargo, la comunicación debe involucrar a todos los públicos y debe fluir por todas las áreas organizacionales. Así mismo, está persigue cuatro objetivos específicos de acuerdo con la autora Francisca Morales. La comunicación interna busca “contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad.” (Morales)

El fin último de la comunicación interna es optimizar los recursos de las organizaciones. Para Andreu Pinillos (1996),

Esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la “generación de valor” colaborando en “la cadena de valor” de las compañías. (Pinillos en Morales, F.)

Sin embargo,

La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que por lo tanto, la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que

merezca una atención especial. Esta falsa asunción es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que se consideran más fundamentales para el funcionamiento eficaz de la misma, tales como, las finanzas y los aspectos técnicos. Por otra parte son muy pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional, y en la eficiencia y productividad de la misma. (Varona, F. 1994)

Pero también están aquellas organizaciones que consideran que la comunicación interna se ha convertido en un sinónimo de rentabilidad.

La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como “excelentes”, por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad. (Morales)

Así mismo, de acuerdo con el autor Brandolini (2009), manejar la comunicación interna es mucho más complicado que manejar la comunicación externa de una organización. Esto, debido a que los empleados ya conocen todo sobre la empresa en donde trabajan, y además son mucho más incrédulos que cualquier público externo. Es por eso que es necesario,

para todas las organizaciones, tener un plan de comunicación que haya sido creado a través de una estrategia de comunicación global. Este plan de comunicación puede ser realmente beneficioso si se lo ejecuta correctamente ya que mejorará los resultados organizacionales y mejorará el clima laboral. Es importante que este plan de comunicación esté basado en los valores, misión, visión de la empresa como todas las acciones institucionales. Otro elemento importante para que la comunicación interna funcione es la retroalimentación. Debe existir retroalimentación constante entre los empleados y la organización ya que sólo así estará completo el proceso de comunicación. Así mismo, la retroalimentación le aporta credibilidad a todo el plan comunicacional.

Por otro lado, Francisco Morales basándose en textos de Joan Costa considera:

El problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Porque es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. Esto es válido igualmente para los públicos externos, y no sólo para los públicos integrados por los distintos segmentos de consumidores, sino también en un sentido más amplio, por la ciudadanía en general. Las empresas están compuestas por personas, que son a la vez parte integrante de la compañía y clientes. No puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa. (Morales)

En este punto, la autora evidencia la importancia que tiene mantener coherencia entre lo que la empresa hace externa e internamente. Una empresa no puede aspirar a convencer o

posicionarse para el público externo, si sus propios empleados no creen y no son fieles a la organización.

Por ende, el buen manejo de la comunicación interna ha demostrado ser beneficiosa para las organizaciones, sin embargo, muy pocos autores han explicado los objetivos de la comunicación interna.

De acuerdo con Fernández, "si bien es cierto que la mayoría de los estudios teóricos coinciden en la existencia de los tres modos de comunicación interna que ya hemos apuntado (horizontal, vertical y transversal), no se da ese grado de homogeneidad cuando se trata de abordar las funciones u objetivos que persigue esta práctica en las organizaciones."

Para María Teresa Sáenz, en la comunicación interna nos proponemos tres objetivos:

1. Transmitir la información y asegurar su difusión a todo el personal de la organización sobre todo aquellos que les puede afectar, tanto directa como indirectamente de tal manera que el personal tenga siempre la información de primera mano, que evite la circulación-siempre inevitable-de rumores. La información tiene que ser sistemáticamente creíble, por lo que es fundamental el cuidar la coherencia de los que se dice.
2. Promocionar los medios y la estructura necesarios para canalizar las propuestas y sugerencias de todo el personal. Esta estructura tiene que permitir que las sugerencias se materialicen en soluciones concretas y operativas.
3. Crear imagen corporativa. Si consideramos que la motivación es el fruto de un proceso lento a través del cual estímulos, objetos, imágenes y representaciones consiguen validez causativa en el sujeto. El hecho de crear imagen facilita el proceso de identificación del empleado con la empresa. (Sáenz en Fernández, 2007)

En cambio, Justo Villafaña, señala 6:

1. Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica. El autor define la visión estratégica a partir de la concepción de Karl Albrecht, para afirmar que "es una declaración genérica que enuncia las principales orientaciones estratégicas del proyecto empresarial, a través del cual se desarrolla y se llena de sentido con la formulación de objetivos operativos muy concretos que encuentran su expresión en las políticas funcionales de la organización, y también en las políticas formales, las cuales se orientan hacia la construcción de su imagen corporativa y entre las cuales la comunicación ocupa un papel sobresaliente.
2. Proyectar una imagen positiva más allá de los ámbitos naturales de la compañía.
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, de forma que la comunicación interna se convierta en un canal de escucha de información operativa que realimente al sistema.
4. Implicar al personal en el proyecto de empresa.
5. Consolidar un estilo de dirección acorde con la cultura corporativa de la organización.
6. Favorecer la adecuación a los cambios del entorno. (Villafaña en Fernández, 2007)

Por último, Del Pozo Lite, de acuerdo con la Association Francaise de Communication Interne, asegura que los objetivos de la comunicación interna son 6:

1. Investigar. Elaborar una política de escucha del clima social interno de la organización a través de diversos sondeos de opinión.
2. Orientar. Sensibilizar sobre determinados aspectos de la empresa que ésta considere importantes para su gestión.

3. Informar. Concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuesta a las necesidades de información del público interno.

4, Animar y coordinar. Constituir redes de corresponsales con fines informativos y de conocimiento del ambiente de trabajo.

5. Organizar campañas. Movilizar a un grupo de trabajadores con la misión de organizar campañas o sesiones de comunicación interna.

6. Formar. Favorecer el perfeccionamiento y las capacidades de comunicación que tienen los miembros responsables de la comunicación interna. (Del Pozo Lite en Fernández, 2007)

Al hablar de comunicación interna es fundamental analizar los modelos de comunicación, de cultura, identidad y gestión.

Auditoría de comunicación.

Al hablar de comunicación interna es inevitable hablar de la auditoría de comunicación.

“Una auditoría es un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución. Sanz de la Tajada describe a la auditoría como una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión afectada” (Etkin, E. en Suarez, 2008). En otras palabras, una auditoría es el proceso que permite al comunicador, conocer la situación de la comunicación dentro de una empresa y además describir y evaluar a los diferentes elementos que conforman la comunicación. Hacer una auditoría es fundamental antes de realizar cualquier acción comunicacional. La auditoría tiene dos dimensiones, una es el diagnóstico y la otra es qué se

hará a partir de los resultados obtenidos. Es importante no sólo identificar el problema, sino también dar una solución. (Suarez, 2008)

De acuerdo con la autora, una auditoría siempre se realiza con un fin. “Las preguntas de los objetivos pueden estar referidos a: ¿qué se quiere realizar con la auditoría y cuál es el alcance?, ¿cuáles son los objetivos generales y específicos?, ¿en qué plazos se quiere lograr y con qué recursos?, ¿qué cambios se quieren lograr y con qué propósitos?, ¿están definidos los objetivos claramente?, ¿determinan el ámbito de realización? Y por último, ¿son viables y factibles los objetivos propuestos?” (Etkin, E. en Suarez 2008).

La primera etapa de una auditoría es el relevamiento. Esta etapa abarca el diagnóstico en sí y el organizar y clasificar los datos que definan la situación dentro de la organización. Dentro del relevamiento está la variable realidad, que incluye los datos objetivos y fácticos de la empresa. Éstos son el nombre, razón social, organigrama, datos empíricos, realidad económica financiera, etc. Los datos resultantes son netamente descriptivos y no existen ningún tipo de análisis en este punto. (Suarez, 2008)

En la etapa del diagnóstico, se hace una investigación a profundidad sobre todos los elementos que conforman a la comunicación dentro de una empresa. De acuerdo con la autora, se debe investigar acerca de la identidad, la comunicación, los públicos, el posicionamiento y la imagen de una empresa. (Suarez, 2008)

Otro elemento fundamental que debemos tener en cuenta durante una auditoría son las acciones de comunicación institucional. Éstas abarcan todos aquellos mensajes que fueron enviados de forma efectiva. Éstos pueden ser mensajes voluntarios o involuntarios, conscientes o inconscientes y además son mensajes que se están enviando constantemente al entorno de una organización. (Suarez, 2008)

Al analizar estas acciones, no sólo se deben tomar en cuenta los mensajes, sino también los canales por donde éstos se envían. Las herramientas comunicacionales deben identificarse y clasificarse de acuerdo a las tácticas de la organización. (Suarez, 2008)

Como hemos visto a lo largo de varias lecturas, la comunicación interna,

Tiene una función estratégica dentro de una institución por lo cual debe gestionarse de la misma manera que las demás políticas empresariales. (Villafañe, 1993 en Suarez, 2008)

Una característica distintiva de esta comunicación es que quien informa también es parte del público (...), por lo cual hay que definir una triple función para optimizarla: determinar las responsabilidades, configurar la concepción de los mensajes y definir la elección de los instrumentos para difundirla. (Suarez, 2008)

Así mismo, no sólo se deben tomar en cuenta los canales formales por donde se emiten los mensajes, sino también los canales informales, que son parte importante de la comunicación interna.

Por otro lado, existen interrogantes que debemos tener en cuenta en el desarrollo de una auditoría sobre la comunicación interna de una organización como, ¿de quién dependen las acciones de comunicación en una empresa?, ¿existió una gestión acerca de estas acciones?, ¿se definió por medio de objetivos?, ¿a través de qué medios se difundieron las acciones de comunicación?, ¿cómo era el contenido?, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de los medios elegidos?, ¿con qué frecuencia se realizan acciones de comunicación en la organización?, ¿cómo se manejan los rumores?, etc. Las respuestas a estas preguntas nos ayudan a entender como una organización maneja su comunicación interna. (Suarez, 2008)

Germán Caicedo (2009), en su artículo *La Esencia de una Auditoría de Comunicación*, propone el siguiente modelo para hacer una auditoría comunicacional. Cabe resaltar que no todas las acciones presentadas tienen que ser elaboradas por el DirCom de una organización. El primer paso consiste en la descripción de la organización, es decir analizar elementos como la visión, misión, políticas, etc., de la empresa. Esto es muy importante para comprender a la organización y su funcionamiento. El siguiente paso, que propone Caicedo, es hacer una descripción detallada de todos los públicos de la organización. Después, está la auditoría estratégica, que de acuerdo con el autor:

Incluye un estudio para definir y valorar el nivel en el que los públicos de interés se han apropiado de los elementos que constituyen la identidad, la reputación y la cultura de la organización. Es necesario precisar que una auditoría estratégica también debe ayudar a identificar los elementos que componen la triada de la Identidad, la Reputación y la Cultura de la empresa. La auditoría establece un panorama preciso sobre el estado de estos aspectos y ayuda a explicar su desempeño, es decir, por qué algunos han evolucionado mejor que otros en el contexto corporativo. (Caicedo, G. 2009)

Como vemos, Caicedo y Etkin concuerdan en que analizar la identidad de una organización es parte fundamental de una auditoría. Una vez analizados estos elementos, Caicedo propone hacer una auditoría táctica con el objetivo de determinar cuáles son las formas de comunicación, su alcance y eficacia dentro de la organización. Y por último, se realizaría una auditoría operativa, “la cual analiza el comportamiento del proceso de comunicativo y de los recursos de todo tipo asignados al mismo.” (Caicedo, G. 2009)

Identidad.

Como hemos visto, el análisis de la identidad organizacional es esencial al analizar la comunicación interna de una organización. Es uno de los elementos más importantes de una empresa y es tan esencial como el ADN en las personas, es algo que se convierte en un recurso comunicable para la empresa. La identidad puede llegar a ser el factor diferenciador de una organización, por eso es importante saber crearla, manejarla y mantenerla. Así mismo, de la identidad nacen otros elementos que son la cultura, acción y comunicación. El término identidad es utilizado para personas, cosas y organizaciones y es algo que se reduce a tres preguntas esenciales, de acuerdo con Joan Costa: qué es, qué hace y dónde está. Las respuestas a estas preguntas forman marcas identitarias y por ende, se crean diferencias.

En cambio, Paul Capriotti define a la identidad como aquella “que está conformada por la filosofía y la cultura corporativa. La primera hace referencia a la concepción global que tiene la organización para alcanzar sus metas, objetivos y determina el ámbito de negocio.” (Capriotti, 1999. en Etkin).

El primer paso para una empresa está en encontrar su propia identidad. Esto quiere decir que deben definir el modo de ser de la organización, que es único y exclusivo y que será el factor diferenciador en un mercado competitivo. Hoy en día, la identidad ya no es vista como abstracta e inmanejable. Así mismo, la identidad tiene un gran poder estratégico y debe ser comunicada. Cuando se comunica la identidad se está construyendo la imagen de la empresa, ya que no puede existir imagen sin identidad. Otro elemento de diferenciación son las marcas identitarias. La marca “es un signo que diferencia los productos/servicios de sus competidores y certifica su origen”. (Costa, J.)

Para Costa, la identidad de una empresa está formada por varias componentes: la identidad verbal, identidad visual, identidad cultural, identidad objetual e identidad ambiental.

La identidad verbal comprende un sistema de signos de la empresa. Por ejemplo, el nombre de la empresa es parte de la identidad verbal. Siempre se procura que el nombre de la empresa o de la marca sea totalmente único y original para así crear diferenciación con otras empresas. Así mismo, la imagen está totalmente conectada con el nombre. (Costa, J.)

Otro de los componentes es la identidad visual. La identidad visual comprende a los signos identitarios gráficos. Antes, únicamente los logos, los símbolos y los colores entraban en esta categoría. Sin embargo, en la actualidad, todo gira en torno a la marca y es por eso que es necesario trasladar la parte visual al mundo del producto y de la empresa. La identidad visual es sumamente importante ya que a partir de ésta se desarrollan todas las manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Es por esto, que ahora los diseñadores gráficos deben crear una identidad corporativa, para que ésta esté en todos los eventos, mensajes, recursos y soportes de la empresa, se debe crear una imagen única y consistente. (Costa, J.)

Todos los elementos mencionados son visibles, es decir que deben ser percibidos. Es por esto que las empresas se están preocupando más por como las personas están percibiendo. Ahora, se juzga a una organización más por las experiencias vividas que por simples percepciones y los servicios han superado a los símbolos visuales de las empresas. Este cambio ha hecho que la empresa sea vista como un ente superior a las marcas, productos y/o servicios. La empresa empieza a aparecer como responsable ante los stakeholders. (Costa, J.)

Otro de los componentes de la identidad de una empresa es la identidad cultural. En la cultura no sólo están presentes los signos que pueden ser percibidos, sino también las

experiencias emocionales. La cultura es el elemento que crea y materializa la conducta corporativa, la cual es parte de la identidad. Cuando el cliente vive y se encuentra cara a cara con la calidad de la empresa es cuando podemos hablar de identidad cultural. La cultura es lo logra llegar a la gente de manera directa por medio de las emociones, sensaciones y experiencias. (Costa, J.)

Así mismo, la identidad objetual es parte importante de la identidad. Ésta se refiere a todas las cosas u objetos que pueden identificar a una marca o una empresa. En los productos y objetos de una empresa se ve reflejada la personalidad corporativa. El estilo, forma y estética de un producto u objeto deben ser reconocidos y asociados con una empresa o marca para que exista una identidad objetual, es decir debe existir el reconocimiento de esa identidad marcaria. (Costa, J.)

El último elemento de la identidad es la identidad ambiental. Ésta se refiere al lugar en donde esta una empresa o una marca. El lugar en donde uno vive una experiencia es parte de todo el proceso sensorial, por eso el lugar es un elemento importante. El término “arquitectura corporativa” se refiere al ambiente en el que el público experimenta la imagen de la empresa. (Costa, J.)

Como vemos, casi todos los elementos que conformar una organización, conforman la identidad de ésta. La identidad es un aspecto determinante en la comunicación de una empresa.

Cultura.

Otro elemento importante dentro de las organizaciones es la cultura.

“La cultura organizacional es la manera en la que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008).

Capriotti la define como “el conjunto de normas, valores, y pautas de conducta, compartida y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se refleja en su comportamiento” (Capriotti, 1999 en Etkin, 2008).

La cultura es el elemento dentro de la empresa que sirve como referencia sobre patrón de comportamientos que deben tener todos los miembros de una organización. Esto permite que exista una homogeneización sobre la percepción de la realidad de la empresa. Para las empresas es importante crear una cultura que pueda adaptarse a todos los cambios del entorno. Las fuerzas tecnológicas, la globalización y todos los elementos del entorno siempre afectarán a una empresa de diversas maneras, por ende, es necesario tener una cultura versátil y a la vez establecida. Así mismo, si la cultura organizacional es bien manejada, se puede convertir en un factor diferenciador de una empresa y además volverla más competitiva. (Ritter, 2008)

Para realizar un cambio de cultura o para crear, fortalecer o mantener valores dentro de una empresa es indispensable utilizar la comunicación interna.

En cuanto a las funciones de la cultura organizacional Ritter (2008) propone la identificación, la integración, la coordinación y la motivación. La identificación consiste en responder a la pregunta de ¿quiénes somos? La cultura es considerada como la personalidad de una empresa, y cada una tiene una personalidad propia. Otra de las funciones es la integración que consiste en establecer los supuestos básicos. La coordinación tiene que ver con las normas y valores que todos los miembros deben tener. Y por último ésta la

motivación, que consiste en que la cultura organizacional motive a los empleados sobre su trabajo en la organización.

La idea de cultura organizacional es muy reciente, ya que antes la cultura de las empresas no era considerada importante. Sin embargo, en la actualidad la cultura es sumamente importante ya que al momento que una empresa se institucionaliza toma una vida propia y personalidad. Los elementos que combinados revelan la esencia de la cultura de una organización, de acuerdo con Ritter (2008) son: autonomía individual, estructura, apoyo, identidad, desempeño-premio, tolerancia del conflicto y tolerancia al riesgo. La cultura es algo abstracto e intangible y se caracteriza por determinar el comportamiento de los miembros de una empresa y condiciona el modo de pensar y de actuar. Para los empleados, la cultura es una forma de eliminar la ambigüedad, ya que les da las pautas de comportamiento.

La cultura de una organización debe permitir que la empresa logre cumplir con sus objetivos y misión. Es por eso que debemos comparar la cultura actual y la cultura deseada y necesaria y además ver los valores, principios y procedimientos necesarios que son indispensable para lograr la misión de una organización. (Ritter, 2008)

Por otro lado, Fernández (2007) recoge estas diferentes tipologías de cultura corporativa.

Tipologías de cultura corporativa	
1. R. Harrison (1972)	
a. Orientación al poder.	Cultura que valora la dominación (competitividad y autoritarismo).
b. Orientación al rol.	Se valora la legalidad y la burocracia
c. Orientación a la tarea.	Se valora la buena ejecución del trabajo y los resultados. Tendencia a organizarse más por productos que por funciones o procesos.
d. Orientación al personal.	Se valora satisfacer las necesidades del personal y lograr su identificación con la organización. Estilo Z.
2. Ch. Handy (1976)	
a. Zeus.	Orientada al poder, sobre todo en el interior.
b. Apolo.	Orientada al rol, al orden.
c. Atenea.	Orientada a la obtención de resultados.
d. Dionisos.	Orientada al personal.
3. T.E. Deal y A.A. Kennedy (1986)	
a. Cultura Macho.	Riesgo alto y respuesta rápida. (Policía, cirujía...)
b. Cultura de Trabajo y Juego Duro.	Bajo riesgo y rápida respuesta. (industria automóvil)
c. Cultura de Apuesta.	Riesgo alto y respuesta lenta. (fondos de inversión)
d. Cultura de Proceso.	Riesgo bajo y respuesta lenta. (Administración Pública)
4. C. Pümpin y S. García Echevarría (1988)	
a. Orientación al cliente	
b. Orientación al personal	
c. Orientación a los resultados y prestaciones	
d. Orientación a la innovación	
e. Orientación a los costes	
f. Orientación a la empresa	
g. Orientación a la tecnología	
5. VV AA	
a. Tipos Z (carácter vitalista) y A (más ocasional) del empleo,	que da lugar a una mayor identificación con la empresa, escaso <i>turnover</i> del personal, mayor socialización, mejor calidad del producto, sindicalismo de empresa, etc.
6. G. Hofstede (1990)	
a. Orientación a procesos versus orientación a resultados	
b. Orientación al empleado vs. orientación a tareas	
c. Estilo parroquial/estilo profesional	
d. Estilo sistema cerrado/estilo sistema abierto	
e. Control laxo/control rígido	
f. Estilo normativo/estilo pragmático	

Fuente: Fernández, 2007

En último extremo, la influencia de la cultura en la comunicación interna dependerá del grado de participación que favorezca. En aquellas culturas más participativas, al comunicación extenderá su ámbito de actuación por todos los rincones y establecerá

conexiones de diferente tipo, mientras que en aquellas otras que preconicen una concentración del poder en una persona o en un pequeño directivo, las relaciones comunicativas serán más escasas y ligadas a esa estructura de mando" (Fernández, 2007)

Es decir, que mientras más cerrada sea una organización, más difícil será que la comunicación fluya.

Modelos de comunicación.

El modelo de comunicación de la organización influirá significativamente en la identidad y cultura de una empresa.

“En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor” (Berlo, 1979 en Contreras).

Pero ya no sólo se habla de los elementos que forman esta cadena de comunicación, sino que es importante analizar las formas o modelos de comunicación utilizados.

De acuerdo con Contreras, la comunicación puede ser descendente, ascendente, horizontal y diagonal:

Comunicación descendente: Es aquella que se da desde los más altos niveles de la empresa hasta los niveles bajos. Generalmente lo que se comunica de esta manera son instrucciones para el trabajo, información sobre las prácticas de la organización, también para dar retroalimentación a los empleados e “información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.” (Contreras)

Comunicación ascendente: Está es inversa a la comunicación descendente. Es toda la información que fluye de abajo hacia arriba, a los altos mando de una organización. En la práctica, este tipo de comunicación se da a través de buzones de sugerencia, reuniones, etc.

Comunicación horizontal: este tipo de modelo se da cuando la información fluye entre las áreas de una organización Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

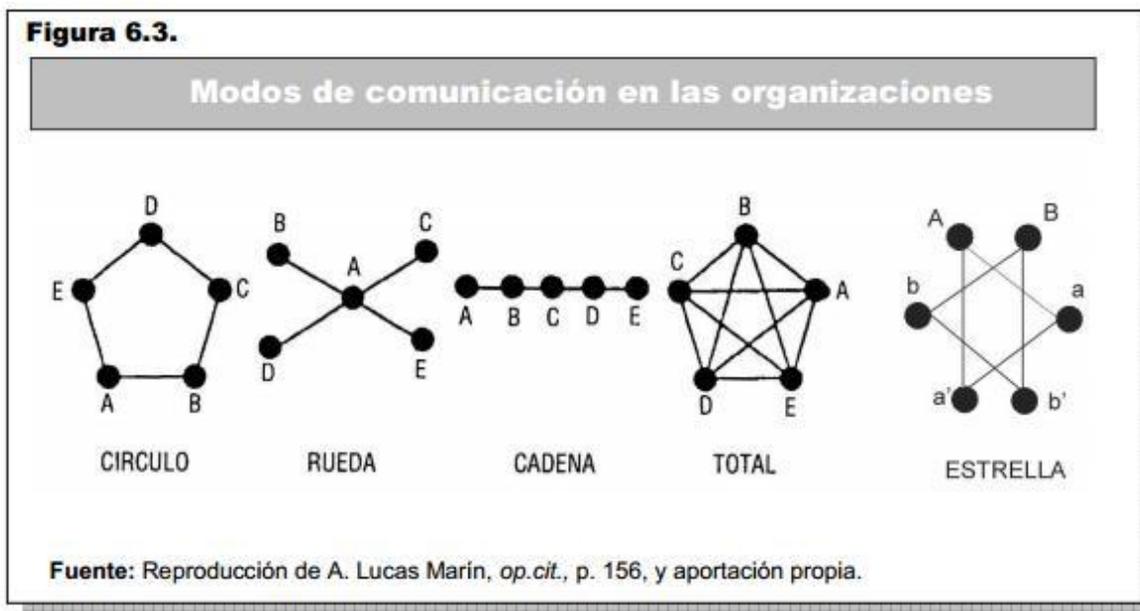
Comunicación diagonal: “es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.” (Contreras)

Para Fernández (2007),

La tipología de modelos comunicacionales en las organizaciones es tan variada como el conjunto de variables en función de las cuales se pueden establecer dichas categorías. Así, podemos observar diferentes modelos según centremos nuestro análisis en el propio proceso de transmisión en los participantes - emisor y receptor, o en el tipo de canal utilizado. En la práctica, estas categorías se entremezclan entre sí en una amplia variedad de combinaciones

Es decir que es muy difícil y poco eficiente que en una organización únicamente se aplique un modelo de comunicación.

Fernández (2007) propone 4 modelos que son: círculo, rueda, cadena, total y estrella.



Fuente: Reproducción de A. Lucas Marín, *op.cit.* 156 en Fernández (2007)

De acuerdo con Fernández (2007):

Podemos establecer una primera división de modelos de comunicación según sea esta transmisión lineal o circular. En el primer caso, la comunicación se reduce al transporte de la información desde el emisor al receptor, mientras que en el segundo se establece un proceso de ida y vuelta de contenido. De esta forma, en los modelos de comunicación lineal quedan perfectamente definidas las figuras del emisor, que es quien toma la iniciativa o el peso en este proceso relacional, y el receptor, a quien le corresponde un papel más pasivo.

Mientras tanto, los modelos circulares rompen con la definición exacta de quien es el emisor y quien es el receptor y se basa en las relaciones cara a cara dentro de las organizaciones. En esta instancia no es apropiado hablar de emisor y receptor, ya que estos roles fluyen junto con la comunicación. (Marín, L. en Fernández)

Modelos de gestión.

La estructura y los modelos de gestión de las organizaciones también influirán de manera significativa en el manejo de la comunicación interna.

Annie Bartoli (1991), propone cuatro enfoques de modelos de gestión que serán analizados.

Primero está la corriente racionalista. Ésta se basa en la información operativa que se maneja dentro de la organización, es decir toda la información relacionada a la actividad profesional. En este modelo, la comunicación no juega un rol importante y se da solamente de jefe a empleado, el flujo de comunicación únicamente es descendente.

Segundo está el enfoque "behaviorista", el cual abre paso a la comunicación como un elemento importante y promueve la participación de todas las personas dentro de la empresa para la toma de decisiones. Aquí la comunicación es horizontal y ascendente.

El tercer enfoque es el sociológico. "Las teorías organizativas que se derivan del mismo suponen una dura crítica a la burocracia no comunicativa, al tiempo que ponen en relieve aspectos tan importantes como la comunicación informal" (Fernández, F.)

Y el cuarto y último modelo es el de la escuela gerencia que busca promover enfoques flexibles que logren coordinar todos los niveles de la organización. Busca una comunicación sumamente fluida y participativa.

El siguiente cuadro de Annie Bartoli, (1991) clasifica las principales teorías de organización en tradicionales y recientes.

Principales teorías de organización	
Enfoques tradicionales	
1. La corriente racionalista	
a. Organización científica del trabajo.	F. Taylor y H. Fayol desarrollan el principio de la división del trabajo. Esta teoría lleva a cabo la especialización en tareas y funciones, y se basa en el desarrollo de reglas y procedimientos escritos.
b. Burocracia y formalización.	Max Weber preconiza las virtudes de la burocracia fundamentada en el control jerárquico, la formalización escrita, la definición del trabajo y de las responsabilidades.
2. El enfoque behaviorista	
a. Experiencia de Hawthorne.	Elton Mayo evidencia la falta de relación directa entre condiciones de trabajo y eficacia, y pone de manifiesto la influencia de otros factores, la importancia del factor humano y la existencia de grupos informales.
b. Grupos autónomos.	Hyacinthe Dubreuil propuso convertir al trabajador en un "pequeño patrón" mediante la constitución de grupos autónomos de trabajo.
c. Teoría de las necesidades.	Maslow sostiene que el comportamiento humano se halla promovido por necesidades jerarquizadas y que, mientras los niveles más bajos de la pirámide no estén satisfechos, los otros no aparecen. Plantea aprovechar esas necesidades como elementos motivadores para conseguir la cooperación.
d. Factores de satisfacción en el trabajo.	Likert y Herzberg plantean que la productividad está en función de la satisfacción, en el caso del primero, y de la disminución del descontento, en el segundo, por lo que proponen ampliar y mejorar el trabajo en sus factores intrínsecos y extrínsecos.
e. Estilos de autoridad.	Likert propone la participación de los empleados en la toma de decisiones. Mary Parker Follet evidencia la relación entre autoridad y modos de organización y coordinación. Mc Gregor sostiene que el estilo de autoridad de cada miembro del conjunto depende de la concepción que cada uno tiene de la naturaleza humana (teoría X y teoría Y).
Enfoques recientes	
3. El enfoque sociológico	
a. Movimiento sociotécnico.	Joan Woodward sostuvo que las diferencias de estructura se explican por las diferencias de tecnología.
b. Disfunciones de las burocracias.	Gouldner y Crozier señalan que el sistema burocrático es problemático por cuanto se opone al dinamismo, la innovación y la motivación, además de que resulta imposible eliminar el margen de libertad de los actores con sistemas excesivamente procedimentales.
<i>Fuente: Annie Bartoli, op.cit..</i>	

Como vemos, las últimas teorías favorecen más a la comunicación dentro de las empresas. Para Nguyen-Thanh, "la comunicación de la empresa no ha nacido de la noche a la mañana, ha sido elaborada lentamente sobre las insuficiencias de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los modos de gestión de las empresas. Esta lenta elaboración

que comienza con el pensamiento taylorista encuentra su máximo significado en las teorías del management participativo.” (Nguyen-Thanh en Fernández)

Comunicación externa

Como lo dice Ferrer (1992),” la comunicación externa, que es la que tiene lugar entre las empresas privadas o públicas y otras organizaciones que tienen vinculación con ella, como la prensa, algunas ONG y asociaciones productivas sociales, etc., está orientada hacia las relaciones públicas, cubre las relaciones con proveedores y administraciones públicas, las relaciones con inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, etc.”

Así mismo, de acuerdo Muriel (1980), la comunicación externa de una organización tiene sus bases en el contacto con el medio ambiente:

La importancia de la comunicación entre la institución y sus públicos externos radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente. Es precisamente de este medio ambiente de donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Mediante la comunicación institucional externa el sistema institución transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos

En cambio para Gary Kreps (1995) “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes.”

De acuerdo con Kreps, la comunicación externa sirve para informar y persuadir a los públicos externos sobre todo lo que hace la organización.

Por otro lado, según la autora Annie Bartoli (1992), existen varios tipos de comunicación que las empresas pueden adoptar:

1. Comunicación externa operativa. Este tipo de comunicación tiene que ver con lo que realiza la empresa a diario y va dirigida a públicos como la competencia, los consumidores, los proveedores, etc.
2. Comunicación externa estratégica. Este tipo, en cambio, se focaliza en toda la información que se pueda obtener de la competencia de la organización, de las variables económicas, de todos los cambios en los gobiernos y legislaciones que puedan influir en la empresa, etc.
3. Comunicación externa de notoriedad. Por último, este tipo de comunicación externa tiene como fin dar a conocer los productos de la empresa, construir una imagen positiva a través de la comunicación y en esta categoría están las donaciones, patrocinios y publicidad. (Bartoli, 1992)

En cuanto a los objetivos de la comunicación externa, de acuerdo con la publicación de Vértice, *La Comunicación Comercial*:

Las empresas utilizan este tipo de comunicación para dar a conocer-eficazmente-objetivos al público externo de la misma. Estos objetivos son:

Que el público conozca tanto la filosofía de la empresa como una imagen positiva de ella, y las relacionen con los productos y servicios que ofrecen

Que los distribuidores (consumidores intermedios) y los consumidores finales adquieran los productos y servicios de la empresa en lugar de los de la competencia; gracias a ello la empresa podrá aumentar su participación en el mercado. (Vértice)

Para que se cumplan esos objetivos lo que las empresas deben hacer es comunicar e informar sobre la empresa, sobre sus productos, sus garantías. Así mismo, a través de estas funciones las empresas buscan crear una imagen global de la empresa, crear la imagen de la

marca y que esta imagen sea superior a la de la competencia y por último, favorecer la actuación de otros medios promocionales que utiliza la empresa.

Otro de los puntos claves de la comunicación externa es inducir y persuadir la compra. Las organizaciones buscan que los públicos compren sus productos, no sólo los clientes actuales sino también los potenciales. Uno de los objetivos es convencer de que el servicio o producto que se ofrece es mejor que el de la competencia y hacerlo de manera creativa y persuasiva es importante. También, a través de la comunicación externa se pretende cambiar la percepción de los clientes respecto a los productos que la organización ofrece. (Vértice)

Así mismo, es importante fidelizar y recordar al cliente:

1. Hacer que la marca ocupe un lugar distinguible en la mente del público objetivo.
2. Fidelizar al cliente con los productos con la imagen comercial de la empresa y con el establecimiento.
3. Asegurar que la empresa garantiza la calidad de los productos que ofrece.

Para asegurar la eficacia de estas funciones las empresas deben dirigir sus acciones a un público objetivo determinado. Por público objetivo entendemos "el conjunto de personas y organizaciones, con características homogéneas entre sí y diferentes de los demás (en cuanto a hábitos, gustos y necesidades), que recibe el nombre de segmento y que se obtiene a través de distintos procedimientos estadísticos, con el fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos a priori por la empresa. La labor de la empresa consistirá en satisfacer las necesidades de los diferentes grupos. (Vértice)

Como vemos, parte esencial del éxito de la comunicación externa está en clasificar y determinar a los públicos que queremos llegar y las estrategias y tácticas que vamos a utilizar.

Relaciones Públicas.

Parte fundamental de la comunicación externa son las relaciones públicas. “Las relaciones públicas, como relaciones humanas que son, nacieron con la aparición del hombre sobre la tierra, desde el momento que el hombre tuvo trato y comunicación con sus semejantes. Éstas buscan que los públicos que interesen a una organización se formen una buena imagen u opinión acerca de ella, que influya favorablemente en sus actitudes hacia la misma”. (<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20290/Capitulo2.pdf>)

De acuerdo con Rex Harlow, el fundador de sociedad de relaciones públicas de América:

Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación y comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas. (Harlow en <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20290/Capitulo2.pdf>)

De acuerdo con Moreano, M. se pueden distinguir dos concepciones sobre las relaciones públicas:

La primera de ellas, data desde sus inicios hasta la Segunda Guerra Mundial. Durante aquel tiempo las actividades de Relaciones Públicas se concentraban en estimular un "consumismo moderado". Las organizaciones comerciales buscaban provocar la transformación del hombre en un fervoroso consumidor.

Se concebía a las Relaciones Públicas como el arte o estrategia adecuada para obtener mayores ventas, dejando de lado los intereses de la gente vinculada a la empresa u organización.

Pero la humanidad sufrió cambios radicales y las Relaciones Públicas también junto a ella; porque éstas son antes que nada una profesión dinámica que va al ritmo de la economía, de la política, de lo social y, consecuentemente, tuvo que cambiar; y desde luego lo hizo. (Moreano)

Según este autor, las Relaciones Públicas pasaron a ser parte fundamental de las empresas debido a la alta competitividad que existe. Hoy en día, las relaciones públicas son parte de las estrategias organizacionales.

CONCLUSIONES

La comunicación, en el ámbito empresarial, es clave en la creación y mantención de relaciones beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos. Tanto la comunicación interna como externa, buscan generar mayor productividad, rentabilidad y conocimiento, con el fin de conseguir los objetivos de las empresas.

Elementos como la identidad, cultura, modelos de gestión, etc., son intangibles que generan un valor agregado a las organizaciones. Estos intangibles, se están convirtiendo en ventajas competitivas y estrategias eficaces para las empresas que buscan aprovechar la comunicación.

De acuerdo con Villafañe “en los años 30 el capital tangible significaba el 70% del valor de una empresa y los intangibles solo el 30%. Hoy esa relación se ha invertido, siendo que los intangibles significan el 70% del valor bursátil de una corporación.” (Villafañe en Fernández, 2007)

Esto demuestra la importancia de la comunicación y del manejo de intangibles para el éxito empresarial. Así mismo, el manejo de la comunicación debe ser planificado y formar parte de la estrategia de negocio con el fin de generar mejores resultados.

Y como nos recuerda Joan Costa, “no se trata de hacer cosas para comunicar sino de comunicar lo que ya se hace”. La comunicación es más que publicidad o marketing, es un proceso que se planifica en función de los públicos con los que la empresa quiere relacionarse, comprometerse o cambiar percepciones y generar fidelidad. Por ende, los mensajes que se comunican tienen que ser gestionados con el fin de fortalecer a las organizaciones a través de sus públicos.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN RTS

Pre diagnóstico

Antecedentes Históricos.

El 12 de diciembre de 1960 nace RTS (conocido originalmente como Telecuatro), convirtiéndose así en el emisor de la primera señal televisiva en el Ecuador. La Casa de la Cultura Núcleo del Guayas, el quinto piso, fue su primer hogar y se mantuvo así durante muchos años.

Su programación estaba compuesta de cultura, folklore y entretenimiento. Teniendo así programas como: “La abuelita”, programa infantil de producción ecuatoriana y conducido por Ángela Játiva; “El Coctel Deportivo”, conducido por Chiken Palacios y coanimado por Magdalena Macías y Jaime Cobos también de producción nacional.

Más tarde Canal 4 pasó a convertirse en TELESISTEMA, líder de audiencia entre los ecuatorianos gracias a su programación extensa y variada.

El 19 de septiembre del 2005, TELESISTEMA se convirtió en RTS, un canal de trayectoria con una visión joven y dinámica, dispuestos a innovar y evolucionar, pero siempre con el respaldo de su gente, que a lo largo de cinco décadas nos ha acompañado en este extenso camino de éxitos y un horizonte prometedor. RTS, hoy en día, es considerado el primer canal del Ecuador. (Página web RTS)

Misión.

Ser la Red Televisiva de mayor cobertura nacional comprometida con el país al servicio de los intereses de los ecuatorianos para informarlos, entretenerlos y acompañarlos. Compuesta por un equipo de gente profesional, actualizada y entregada a su vocación de comunicadores.

Visión.

- Unir al país a través de la mayor tecnología para lograr la mayor cobertura nacional.
- Entregar programación de primera calidad tanto nacional como internacional dedicando diferentes espacios a cada uno de los miembros de la familia ecuatoriana.

Valores.

- Orden
- Calidad: En la elaboración de todas, sus producciones.
- Compromiso: Integridad, confianza y responsabilidad.

Filosofía.

Su filosofía se basa en la atención de sus televidentes, manteniendo un buen trato con sus empleados y generando un valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social. Su filosofía siempre ha estado fijada en la misión, visión y valores.

Sistema normativo de la empresa.

- a) Los trabajadores están obligados a completar estrictamente con el horario de trabajo fijado con la Compañía al momento de la contratación.
- b) Durante las horas de trabajo, ningún trabajador debe dedicarse a otra actividad que no sea la encomendada por el superior.
- c) Los trabajadores deberán asistir con puntualidad al trabajo.
- d) Guardar disciplina durante las horas de trabajo.
- e) Respetar a los funcionarios de la Compañía.
- f) Cuidar los equipos de trabajo confiados a su responsabilidad personal.
- g) Acatar las medidas de prevención de los riesgos de accidentes de trabajo.
- h) Realizar mantenimiento constante de los equipos de trabajo.
- i) Los trabajadores están obligados a poner su máximo esfuerzo y toda la capacidad para desarrollar en forma perfecta, la labor para la que se comprometieron.
- j) Los empleados del departamento informativo y productivo tendrán que mantener su calidad de pantalla.
- k) Cumplir estrictamente con la programación señalada en la continuidad.
- l) Queda terminante prohibido ingerir bebidas alcohólicas, durante las horas de trabajo o presentarse a este en estado de embriaguez o estupefacientes.

- m) Prohibido dentro del lugar de trabajo promover escándalos o usar palabras indecorosas y portar armas.
- n) No está permitido abandonar el trabajo o encargar el trabajo a otra persona sin haberlo consultado con la Dirección primero.
- o) Negarse a efectuar labores que le hayan sido condenadas dentro del desempeño de su trabajo.
- p) Prohibido propagar rumores falsos que afecten el prestigio de la Compañía.

Comportamientos.

- Charlas motivacionales y sobre el trabajo en equipo para el personal.
- Almuerzo “Día del trabajo”.
- Cambio de look a las mujeres del personal realizado por el Día de la Mujer.
- Almuerzo “Fiestas de Quito”.
- Cena de Navidad.

Identidad visual.

No poseen un Manual de Identidad Visual

Logo



Símbolo



Gama Cromática

COLORES	RGB	CMYK
	R: 100 G: 170 B: 35	C: 66 M: 10 Y: 100 K: 0,6
	R: 242 G: 41 B: 25	C: 0 M: 96 Y: 100 K: 0,09
	R: 0 G: 128 B: 199	C: 83 M: 42 Y: 0 K: 0
	R: 246 G: 147 B: 30	C: 0 M: 50 Y: 99 K: 0
	R: 61 G: 105 B: 52	C: 77 M: 36 Y: 98 K: 26,52

Mapa de públicos y sus características.

Público	Sub-público	Modo de relación con la organización
Empleados	Finanzas	En RTS los empleados se dividen en los que trabajan en finanzas, computación, RRHH, promociones, producción, ingeniería, operaciones y soporte. El resto de áreas de trabajo se dividen en los programas que son producidos en RTS Quito. Cada categoría tiene un encargado.
	Computación	
	RRHH	
	Promociones	
	Producción	
	Club de la Mañana	

	Vamos con Todo	
	Sorprendente	
	Informativo	
	Copa	
	Ingeniería	
	Operaciones y Soporte	
Dirección	Administración	La parta administrativa se encarga de tomar las decisiones en cuanto a programación, personal, etc dentro de RTS
Competencia	Teleamazonas	Todos los canales de señal abierta son considerados como competencia para RTS.
	Ecuavisa	
	Telerama	
	Telesucesos	
	Oromar TV	
	Canal 1	
Televidentes	Televidentes Quito	RTS se transmite por señal abierta a todas las ciudades del país. Este público es sumamente importante ya que influencia directamente en el crecimiento de la empresa. RTS debe estar al tanto de lo que sus televidentes piensan a través del rating de cada programa.
	Televidentes Guayaquil	
	Resto del país	
Gobierno Ecuatoriano	Asamblea Nacional, Secretaría Nacional de Comunicación.	La parte legislativa del Gobierno Nacional influirá de manera significativa en el accionar de RTS, mediante todas las leyes aprobadas por la Asamblea en cuanto a comunicación.
Publicidad	Marcas y agencias de medios que pautan en RTS	Las marcas y agencias de publicidad que pautan en RTS influyen mucho en el crecimiento de la compañía. Éstos son los que sustentan económicamente a la organización.

Estrategias y tácticas de comunicación.

La comunicación interna en RTS se da mediante 3 canales: cartelera, correo electrónico y memo.

La cartelera es de aproximadamente 2m de ancho y 1m de largo, y está ubicada en entrada de las oficinas de RTS. El objetivo de esta cartelera es brindar información a los empleados a cerca de los principios de seguridad, el reglamento interno y además sirve para colocar comunicados, recordatorios y también los cumpleaños de los colaboradores. Toda esta información está colocada al azar y como observación podemos decir que hay demasiada información en esta cartelera. Además no está dividida de manera ordenada y no llama a la lectura.

Otro de los medios de comunicación internos es el correo electrónico. Por medio de este canal los empleados se comunican entre sí y se comunican con los directivos de RTS. Los correos electrónicos son utilizados para enviar cualquier tipo de información dentro de la organización, ya que RTS no cuenta con un servicio de Intranet.

Así mismo, el memo es utilizado para intercambiar información entre las diferentes áreas de la RTS. Muchas de las disposiciones, recomendaciones, instrucciones, etc., en el canal, se dan por este medio.

Conclusiones del pre diagnóstico.

Podríamos decir que existen pocas herramientas de comunicación interna y algunas, como la cartelera, no están siendo totalmente eficaces.

La visión, misión y valores de la organización no se encuentran publicados en ningún lugar de la empresa, lo cual es importante cambiar ya que es necesario que los empleados estén expuestos a esta información diariamente.

Es una organización que se enfoca en el trabajo en equipo. Así mismo, al ser un canal de televisión, no posee horarios fijos para la mayoría y muchos de los empleados, como

reporteros, camarógrafos, etc., pasan mucho tiempo fuera de la oficina, lo cual es importante considerar al planificar una estrategia de comunicación.

De acuerdo con la Gerente de RTS Quito, la cultura de la organización es muy abierta y los empleados tienen acceso a los altos mandos en todo momento.

El principal medio de comunicación interna es el correo electrónico, 90% del personal lo tiene. La empresa está estructurada en departamentos que son: Ingeniería, Sistemas, Recursos Humanos, Finanzas, Producción, Promociones, Vamos con Todo, El Club de la Mañana, Sorprendente, Copa y Administración.

Recomendaciones.

Es importante que en una empresa con más de 100 personas, haya más canales de comunicación interna disponible.

Así mismo, es importante mejorar los canales de comunicación ya existentes, para obtener mayor eficacia y mejor flujo de información.

Otra recomendación es crear canales que permitan la comunicación a pesar de que los empleados no están todo el tiempo en una oficina. Es importante tomar en cuenta esto al planificar la comunicación dentro de una organización así.

Es necesario que exista una mayor difusión de los elementos de identidad de la empresa para los empleados. Elementos como la visión, misión y valores no están al alcance del personal.

Auditoría de comunicación

Objetivo general.

Conocer la realidad comunicacional de RTS, en cuanto a identidad corporativa, comunicación interna y clima laboral.

Objetivos específicos.

1. Determinar el grado de conocimiento que tienen los empleados de RTS sobre la identidad corporativa de la organización.
2. Conocer las herramientas utilizadas y preferidas por los empleados dentro de la organización.
3. Determinar la eficacia de las herramientas de comunicación utilizadas en RTS.
4. Determinar si los empleados de RTS consideran a los canales de comunicación eficaces.
5. Conocer qué tipo de información desea recibir el empleado de la organización a través de estos canales
6. Determinar el grado de participación e iniciativa que existe de parte de los empleados en la empresa.
7. Identificar el grado de satisfacción laboral dentro de la organización.
8. Conocer las fortalezas y debilidades de la organización y su comunicación interna, a través de sus empleados.

Universo y tamaño de la muestra.

Área	Cant.de personas	%	Muestra
Administrativo	5	4.7	4
Finanzas	3	2.8	2
Computación	2	1.9	2
RRHH	2	1.9	2
Promociones	3	2.8	2

Producción	3	2.8	2
Club de la mañana	5	4.7	4
Vamos con todo	9	8.5	6
Sorprendente	4	3.8	3
Informativo	31	29.5	22
Copa	3	2.8	2
Ingeniería	5	4.7	4
Operaciones y Soporte	30	28.5	21
TOTAL	105	100	76

En la auditoría se realizaron las encuestas a 87 personas de la organización.

Modelo de entrevista y encuesta.

Encuesta.

Ver anexo 1.

Entrevista.

1. ¿Considera que la comunicación interna en RTS funciona bien?, ¿Por qué?
2. ¿Cómo es la comunicación interna dentro de la organización?
3. Describa cómo es la comunicación interna en RTS
4. ¿Considera que una mejor comunicación interna mejoraría su modo de trabajo? ¿Cómo?
5. ¿Qué elementos considera que ayudarían a mejorar la comunicación en RTS?
6. ¿Le gusta trabajar en RTS?, ¿Por qué?
7. ¿Qué elementos considera que RTS deba mejorar como empresa?
8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidad de RTS?
9. ¿Usted se identifica con RTS, con su cultura organizacional, valores, etc.?
10. Cuando usted entró a la organización, ¿recibió una inducción?, ¿cómo fue?, ¿considera que fue suficiente?

Análisis de resultados.

Identidad.

El 67.9% de los empleados dice conocer la misión de RTS, sin embargo, el 63.64% conoce realmente la misión de la organización.

El área que mejor conoce la misión de RTS es el departamento administrativo.

El 61,73% dice conocer la visión de la organización, sin embargo, únicamente el 34,57% conoce la visión.

El área donde hay mayor desconocimiento sobre la visión es en Operaciones y Soporte con un 16.67% de acierto.

Los valores con mayor porcentaje fueron: responsabilidad (26,19), compromiso (21,43%) y honestidad (16,19). Cabe destacar que honestidad no forma parte de los valores formales de la organización.

Comunicación.

El 39,53% de los empleados se enteran de las novedades de la organización por medio del correo electrónico, le sigue el comentario entre compañeros con el 36,05% y en tercer lugar, reuniones con el supervisor, con el 20,93%.

En el área de operaciones el 53,85% de las novedades de la empresa se conocen a través de los comentarios de los compañeros.

De acuerdo con los encuestados, el correo electrónico es el medio más eficaz de comunicación interna, seguido por reuniones personales y cartelera.

La comunicación de empleado a superior se da mayoritariamente por reuniones personales (56,70%).

El 61.73 % de los encuestados consideran que comunicarse con su jefe es fácil.

El 59,26 % de los encuestados consideran que es fácil comunicarse con otras áreas de la empresa, mientras el 33% considera que es difícil, cifra que se concentra en el área de Operaciones y Soporte.

En cuanto a la información que les gustaría recibir, el 41,07% de los colaboradores desea recibir información sobre seminarios y talleres, además de proyectos nuevos y obtener mayor información sobre la empresa.

El 56,79% considera que la comunicación interna no funciona adecuadamente en RTS, debido a que existen muchos rumores, no se sienten escuchados y la comunicación no es efectiva.

Únicamente el 32,50% ha realizado algún tipo de sugerencia a la dirección de la empresa y de éstos, el 55.56% quedaron satisfechos con la respuesta.

Clima laboral.

Se puede observar que las personas consideran su trabajo en RTS interesante (21,93%), satisfactorio (17,11%) y motivante (14,44%)

Los empleados demostraron que su trabajo no es reconocido, sienten que su trabajo es recompensando ocasionalmente (43,21%)

En el área informativa se puede evidenciar un mayor descontento en cuanto a las recompensas o reconocimientos. El 58% considera que su trabajo nunca es reconocido.

De acuerdo con las encuestas, la relación entre compañeros y superiores es buena. El 43,06% opina que las relaciones son buenas, mientras que el 34,72% aseguran que éstas son muy buenas.

Entrevista.

Las entrevistas evidenciaron el mal funcionamiento de la comunicación interna en la organización. Así mismo, los entrevistados hablaron de la falta de reconocimientos y de integración entre las diversas áreas. Igualmente, aseguraron no sentirse motivados y que desearían que la empresa les dé más capacitaciones para mejorar su trabajo.

Conclusiones y determinación de los problemas comunicacionales.

Falta de conocimiento de parte de los empleados sobre la identidad corporativa de la organización, provocando una falta de identidad y sentido de pertenencia a la empresa.

Falta de claridad en cuanto a los valores formales que rigen a la organización, por ende no existe un conocimiento generalizado sobre este aspecto de la identidad corporativa.

Falta de canales formales de comunicación interna, lo cual permite que la comunicación se dé a través de rumores.

El ambiente laboral no promueve una cultura de participación.

Los colaboradores se sienten desmotivados ya que su trabajo no siempre es reconocido.

En cuanto al clima laboral se puede evidenciar falta de integración entre las áreas.

Recomendaciones.

Promover el conocimiento y la interiorización de los elementos de la identidad corporativa a través de campañas de comunicación.

Es necesaria la creación de canales de comunicación formales, con el fin de eliminar canales de comunicación no oficiales como el rumor.

Potencializar los canales de comunicación existentes, como mejoramiento del diseño de la cartelera y correo electrónico.

Generar una cultura de participación y reconocimiento que mejore el ambiente laboral

Promover actividad de integración entre las diferentes áreas de RTS.

PROPUESTA DE CAMPAÑAS INTERNAS

Campaña 1

Objetivo.

Incrementar el grado de conocimiento de los rasgos culturales de la organización. En un periodo de 6 meses se busca que al menos el 80% del personal de RTS conozca los elementos de la identidad corporativa.

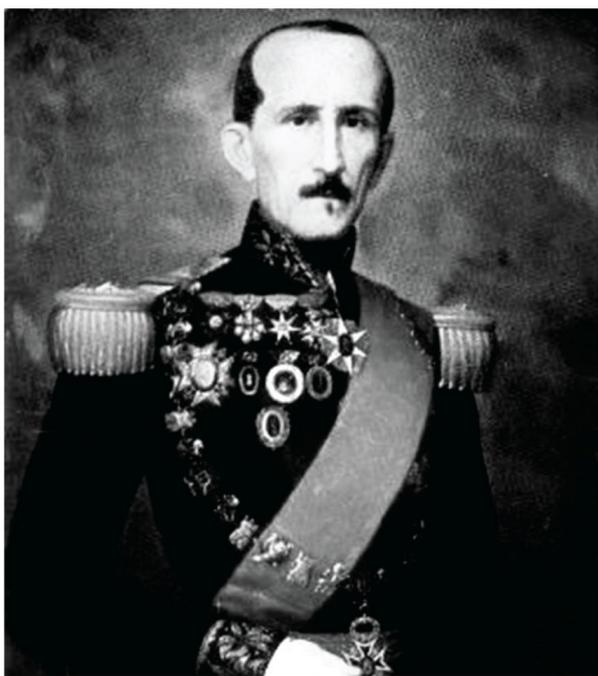
Campaña de expectativa.

En la campaña de expectativa quise resaltar uno de los elementos más importantes de la identidad de una organización que es la historia. RTS, al ser el primer canal del Ecuador, cuenta con un elemento histórico trascendental y esto es lo que se busca exponer en esta campaña.

Así mismo, no sólo se espera recordar a todo el personal de RTS que trabajan en el primer canal del Ecuador, sino que también generar un sentido de orgullo y pertenencia a la organización.

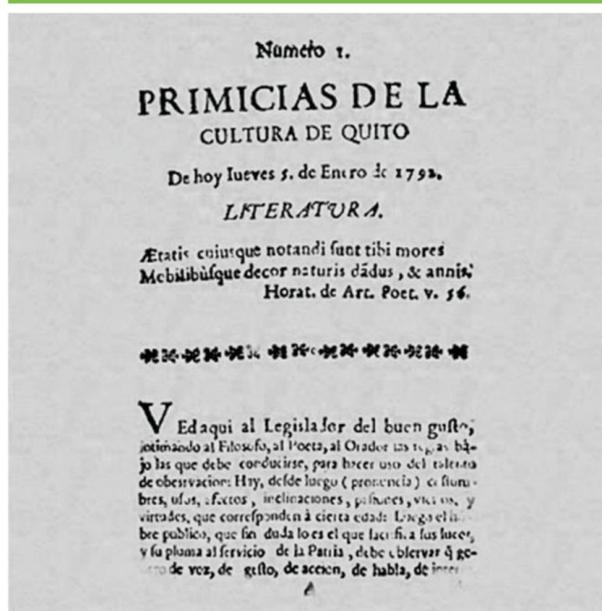
En diversos puntos de la empresa se colocaran afiches con el primer presidente del Ecuador, el primer periódico y el primer avión del país. Estas imágenes vendrán acompañadas de la frase: “...hizo historia”.

Lo que se busca con esta campaña es que el personal de RTS se dé cuenta de lo importante que es ser parte del primer canal del país. Muy poca gente recuerda al segundo presidente del Ecuador, pero el primero es inolvidable. Así es RTS, pueden pasar muchos años más y seguirá siendo el primer canal del Ecuador. Esto es un elemento de la identidad de la organización que es importante resaltar.



PRIMER PRESIDENTE DEL
ECUADOR HIZO HISTORIA

EL PRIMER PERIÓDICO DEL ECUADOR



HIZO HISTORIA

EL PRIMER AVIÓN DEL ECUADOR HIZO HISTORIA



Campaña informativa.

En la campaña informativa, además de resaltar el elemento histórico de la identidad de la organización, se presentarán los demás elementos que son la misión, visión y los valores.

La auditoría demostró que menos del 60% de los colaboradores conocía los rasgos culturales de RTS, por eso, esta campaña tiene como objetivo informar sobre la misión, visión y valores, además del aspecto histórico de la organización.

El brochure que se entregará tendrá la forma del símbolo de RTS para afianzar también la identidad visual de la empresa.

El mensaje principal del brochure será “RTS es el primer canal del Ecuador. Sigamos haciendo historia”. El mensaje busca motivar a los empleados a pensar en un futuro positivo

dentro de la organización y además demostrar que la misión, visión y valores son las guías para que el canal continúe haciendo historia.

Otra de las actividades que se realizará en esta campaña informativa es la elección de valores de RTS.

RTS, como parte de sus valores oficiales tiene orden, compromiso y calidad, sin embargo en la auditoría, la mayoría de los encuestados señaló otros valores para su empresa.

La elección de nuevos valores que se incluirían en la cultura organización tiene como objetivo principal involucrar al público interno en algo tan importante como son los valores que rigen una empresa.

Así mismo, se busca aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores y mejorar el clima laboral a través de la aplicación de los nuevos valores.

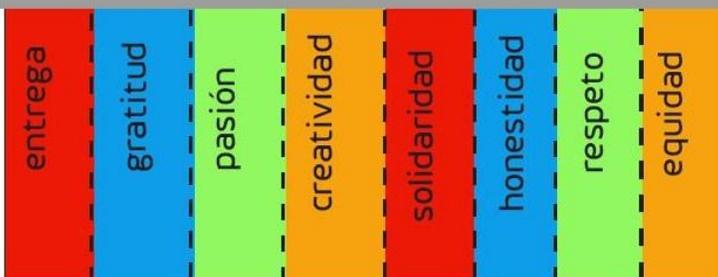
Para esto, cada persona de la empresa recibirá una hoja con el mensaje: queremos que formes parte de la identidad de RTS. Ayúdanos a elegir los valores que crees que RTS tiene o debería incluir en su cultura organizacional. Elige dos valores y deposítalos en la caja ubicada en la mesa de la sala de recepción.



Queremos que formes parte de la identidad de RTS

Ayúdamos a elegir los valores que crees que RTS tiene o debería incluir en su cultura organizacional, además de **COMPROMISO, ORDEN y CALIDAD.**

Elige dos valores y dépositalos en la caja ubicada en la mesa de la sala de recepción.



Campaña recordativa.

Para la campaña de recordación se utilizarán antenas de televisión que irán en cada una de las oficinas de RTS. En cada antena irá la misión, visión y los valores (junto con los 2 valores elegidos por los colaboradores). Así mismo irá la frase: no pierdas la señal.



Campaña 2

Objetivo.

Impulsar el establecimiento de acuerdos por los propios empleados para promover el balance de la jornada. Con esto, se busca promover el trabajo en equipo eficiente y disminuir el tiempo que requiere realizar un trabajo en un 30%.

Campaña de expectativa.

En la campaña de expectativa se utilizará la cartelera y se colocará la frase: “¿qué harías si saldrías más temprano del trabajo hoy?” Los colaboradores de RTS podrán acercarse a esta cartelera y escribir las actividades que realizarían si tuviesen más tiempo libre.

¿QUÉ HARÍAS SI SALDRÍAS MÁS TEMPRANO DEL TRABAJO HOY?

Ir al cine con mi novia

Tomar una cerveza con mis amigos

Ayudar a mis hijos con sus deberes

Escribe aquí lo que tú harías

Campaña informativa.

Para la campaña informativa, los empleados de RTS recibirán un control remoto con el mensaje: Toma el control de tu tiempo, optimiza tu trabajo. El día 20 de mayo reúnete con tu equipo de trabajo. Establezcan acuerdos que promuevan el balance en la jornada, para que tus seres queridos no sólo te vean por la televisión. El equipo que mejor optimice su tiempo durante 1 mes y realice un buen trabajo será recompensado.

El objetivo de esto es que cada equipo de trabajo se reúna a discutir maneras de mejorar su trabajo y ser más eficientes. Los compromisos y objetivos de esta reunión serán importantes para la evaluación de la actividad.

Se busca que los trabajadores encuentren maneras más eficientes de utilizar su tiempo dentro del trabajo para tener una jornada laboral balanceada.



Campaña de recordación.

En la etapa de recordación se darán a conocer los nombres de los ganadores de esta actividad en la cartelera. Así mismo se los recompensará con cualquier premio que pueda otorgar la gerencia del canal.

Igualmente, los compromisos hechos por cada equipo de trabajo, serán expuestos en un lugar visible para los empleados del grupo.



Campaña 3

Objetivo.

Promover los canales de comunicación oficiales para disminuir el rumor dentro de la organización en un 80%.

Campaña de expectativa.

Como inspiración para esta campaña utilicé términos que se usan en un medio de comunicación como fuente confiable y verificable. Un periodista siempre busca una fuente confiable y oficial para obtener información y yo en esta campaña busco promover la búsqueda de información sobre la organización en los canales oficiales de comunicación interna de RTS.

Para la campaña de expectativa utilizaré un test que se llamará: identifica la fuente confiable. En este juego, los empleados tendrán preguntas y señalarán la fuente confiable en cada situación.

El objetivo de esto es que los empleados se den cuenta de la importancia de buscar fuentes confiables dentro de la organización ya que le resto de información obtenida a través de rumores no es valiosa.



Identifica la fuente confiable

- 1 ¿SI QUIERES SABER LA EDAD DE UNA MUJER, CÓMO BUSCAS ESTA INFORMACIÓN?
 - a) Se lo preguntas a ella
 - b) Miras su cédula
- 2 ¿SI TIENES DOLOR DE CABEZA, VISIÓN BORROSA Y FIEBRE A QUIÉN DEBES CONSULTAR?
 - a) Doctor con años de estudio y experiencia
 - b) A un shaman
- 3 ESCUCHAS EL RUMOR DE QUE EL PROGRAMA EN EL CUAL TRABAJAS SERÁ CANCELADO, ¿CON QUIÉN VERIFICAS ESTA INFORMACIÓN?
 - a) Con tu jefe directo o la gerencia
 - b) Con un compañero de otra área

Campaña informativa.

Para la campaña informativa en la cartelera y por mail se enviará el mensaje “BUSCA LAS FUENTES CONFIABLES DENTRO DE RTS”

Así mismo, se rediseñará la cartelera de la organización. Este canal de comunicación ahora tendrá secciones como información, proyectos nuevos, mensajes urgentes, identidad y sociales. Cada sección tendrá un color distinto y será actualizada con regularidad.

Igualmente se incentivará al personal a leer los mails informativos que se enviarán al personal cada mes.

Estos mails tendrán datos como ratings, cambios dentro de la organización, información sobre los programas, etc.





B

16 de julio 2013

OLETÍN INFORMATIVO

Fuente confiable



📄 NOTICIAS

Bus, corrum vendae volorrerum qui quat dios doles volupta nita dolores tiumendi.

Ipsunt ut hicabo. Andis que est, ommodit iassimi, ulpa nihici repero in con

Ro odit, te voluptam volo eic tor molore, nosanis idicidis iunto

🔪 RATINGS

Bus, corrum vendae volorrerum qui quat dios doles volupta nita dolores tiumendi.

Ipsunt ut hicabo. Andis que est, ommodit iassimi, ulpa nihici repero in con

Ro odit, te voluptam volo eic tor molore, nosanis idicidis iunto

👤 IMPORTANTE

Bus, corrum vendae volorrerum qui quat dios doles volupta nita dolores tiumendi.

Ipsunt ut hicabo. Andis que est, ommodit iassimi, ulpa nihici repero in con

Ro odit, te voluptam volo eic tor molore, nosanis idicidis iunto

📅 ACTIVIDADES

Bus, corrum vendae volorrerum qui quat dios doles volupta nita dolores tiumendi.

Ipsunt ut hicabo. Andis que est, ommodit iassimi, ulpa nihici repero in con

Ro odit, te voluptam volo eic tor molore, nosanis idicidis iunto

Campaña de recordación.

Para la recordación se utilizarán mensajes en las puertas de las oficinas con el mensaje “NO MOLESTAR con rumores”

**Campaña 4****Objetivo.**

Promover una participación más activa de parte de los empleados en RTS, y lograr que al menos el 60% de las personas haga una sugerencia a la gerencia en un período de 1 año.

Campaña de expectativa.

Durante la campaña de expectativa se utilizarán mensajes en las televisiones del canal que digan “No seas como una televisión en MUTE”. El concepto de esta campaña tiene que

ver con que una televisión en MUTE puede ser vista, se sabe que está ahí pero nadie la escucha.



Campaña informativa.

En esta etapa de la campaña se entregará a los empleados de RTS una libreta en donde estará escrito. “No seas como una televisión en MUTE”

En la libreta irán mensajes promoviendo la participación de los empleados sugiriendo nuevas formas de mejorar el trabajo y la eficiencia dentro de la empresa.

Las sugerencias deberán ser hechas por equipos y así se promoverá implícitamente más discusión sobre las sugerencias en los grupos.

Por correo electrónico se enviará la fecha desde cuando pueden realizar las sugerencias.



Campaña de recordación.

Durante la etapa de recordación se dará a conocer si alguna de las sugerencias hechas en ese mes será ejecutada y también se enviará un mail a todo el personal y se publicará en la cartelera el resultado. También se explicará a los empleados por que sus sugerencias que no fueron tomadas en cuenta.

Así mismo, la libreta entregada en la campaña informativa servirá para la etapa de recordación.

Cronograma

Campaña SINTONIZA TU CANAL			
Campaña	Fase	Duración	Total
#1 Sigamos haciendo historia	Expectativa	2 semanas	5 semanas
	Informativa	2 semanas	
	Recordación	1 semana	
#2 Toma el control	Expectativa	2 semanas	1 mes y 3 semanas
	Informativa	1 mes	
	Recordación	1 semana	
#3 Busca las Fuentes confiables	Expectativa	2 semanas	6 semanas
	Informativa	3 semanas	
	Recordación	1 semana	
#4 Televisor en MUTE	Expectativa	2 semanas	5 semanas
	Informativa	1 semana	
	Recordación	2 semanas	

PROPUESTA DE CAMPAÑAS EXTERNAS

Mapa de públicos externos

Público	Sub-público	Modo de relación con la organización
Competencia	Teleamazonas	Todos los canales de señal abierta son considerados como competencia para RTS, excepto los canales del Gobierno como Ecuador TV, TC Televisión y GamaTV. (De acuerdo con la gerente general de RTS Quito).
	Ecuavisa	
	Telerama	
	Telesucesos	
	Oromar TV	
	Canal 1	
Televidentes	Televidentes Quito	RTS se transmite por señal abierta a todas las ciudades del país. Este público es sumamente importante ya que influencia directamente en el crecimiento de la empresa. RTS debe estar al tanto de lo que sus televidentes piensan a través del rating de cada programa.
	Televidentes Guayaquil	
	Resto del país	

Gobierno Nacional	Asamblea Nacional	La parte legislativa del Gobierno Nacional influirá de manera significativa en el accionar de RTS, mediante todas las leyes aprobadas por la Asamblea en cuanto a comunicación. Por ejemplo, la Ley de Comunicación generó un gran impacto en todos los canales ecuatorianos.
	Secretaría Nacional de Comunicación	
	Presidencia de la República	Mantener buenas relaciones con el gobierno para evitar la censura y daño a la imagen y reputación del canal.
Clientes	Empresas Agencias de publicidad	Las marcas y agencias de publicidad que pautan en RTS influyen en el crecimiento de la compañía. Éstos son los que sustentan económicamente a la organización.
Comunidad	Organizaciones No Lucrativas Ambientalistas	Mantener buena relación con las organizaciones genera una imagen amigable con el medio ambiente.
	Comunidad Local	Además de formar parte los televidentes, son aquellos quienes se benefician al tener una ventana que les permita mostrar sus inquietudes.
Proveedores	RTS Guayaquil	Desde ahí envían la guía de programación para Quito.
	Distribuidoras de Insumos y servicios	Abastecen a la organización de materiales necesarios para el correcto desarrollo.

Objetivos de la investigación

A través de dos entrevistas con el cliente se busca determinar cuáles son los públicos con los que el canal desea trabajar con el fin de establecer, mantener o afianzar relaciones beneficiosas para la organización.

Así mismo, en esta investigación, se realizó un análisis de las redes sociales de RTS (cuenta de Facebook y Twitter) para conocer la relación que existe entre la organización y su público televidente por medio de la web. A través de los comentarios se puso hacer un sondeo superficial de cómo percibe este público al canal.

Determinación de los problemas comunicacionales

Los públicos seleccionados para realizar esta campaña fueron la comunidad, la sociedad civil, niños de escuelas y colegios, anunciantes, agencias de medios y de publicidad, y finalmente televidentes actuales del canal.

Objetivo general

La campaña tiene como objetivo principal dar a conocer lo que RTS hace y posicionar a la organización entre sus públicos.

Campaña 1

Objetivo.

Promover una imagen institucional positiva a través de las actividades realizadas en escuelas y colegios junto con el canal. Así mismo, dar a conocer la trayectoria y trascendencia de RTS.

Con esta actividad se busca que los hogares conozcan más sobre RTS a través de los niños. Se organizarán visitas de diferentes colegios al canal en las cuales, los estudiantes podrán conocer la historia del primer canal del Ecuador, descubrir nuevas profesiones y explorar el mundo de la televisión en el detrás de cámaras.

Expectativa.

En la etapa de expectativa se enviarán circulares a los padres de los colegios:

Estimados padres de familia,

Queremos informales que el día 16 de septiembre los alumnos del colegio Aeronáutico de 5to grado visitarán **EL PRIMER CANAL DEL ECUADOR,**



Los estudiantes podrán aprender como es el mundo de la televisión detrás de la pantalla, conocer la historia del canal y descubrir nuevas profesiones.

Solicitamos que firme esta autorización para la salida.
Muchas gracias.

Yo....., autorizo a mi hijo..... asistir a esta actividad.

Firma:

Informativa.

La etapa informativa consiste en la visita de los niños al canal.

Recordación.

Para la recordación se entregarán credenciales con diversas profesiones que se encuentran en un canal de televisión. Este es un recuerdo de su visita al canal. El propósito de

esta actividad es también que los niños compartan esta agradable experiencia con sus familiares.



Campaña 2

Objetivo.

Esta campaña tiene como objetivo posicionar al canal como una organización socialmente responsable.

La campaña de Responsabilidad Social de RTS tendría dos ejes: Parque Bicentenario y televidentes. En el Parque Bicentenario el canal será parte de programas de plantación de árboles, instalación de bancas, basureros, etc. Así mismo RTS, a través de su campaña promoverá la conservación y cuidado del parque. Así mismo, la campaña a favor del medio ambiente, será difundida a través del canal con mensajes que promuevan estilos de vida más amigables con el entorno.

Expectativa.

En el parque se colocarán rejas en donde próximamente estarán sembrados los árboles. Junto a esto se pondrá el mensaje: Aquí falta algo, sé verde como RTS.

Por televisión se transmitirá el mensaje: Trabajamos en un medio de comunicación por el medio ambiente.



Informativa.

En la etapa informativa se colocará en el parque mensajes que promuevan el cuidado del parque y del entorno. Por medio de la televisión se darán mensajes referentes al cuidado del medio ambiente.



Recordación.

Los mensajes que se colocaron en la etapa informativa quedarán permanentemente en el parque. El mensaje SÉ VERDE, COMO RTS continuará saliendo en la pantalla del canal y además en la página de Facebook se publicarán mensajes a favor del entorno.

Campaña 3

Objetivo.

Esta campaña está dirigida a un público muy importante del canal que son los anunciantes, agencias de publicidad y agencias de medios. Tiene como objetivo dar a conocer

la trayectoria y transcendencia del canal así como afianzar y favorecer relaciones con este público objetivo.

Expectativa.

Se enviará un mail con el mensaje: Los segundos son más valiosos en RTS. Descubre por qué. Y se dirigirá a las personas a un link en el cual estará la misión, visión, historia de RTS. Así mismo, parte de esta etapa consiste en enviar una invitación a este público para que asistan al lanzamiento de la nueva campaña institucional de RTS.





CONÓCENOS

  **que tv**

RTS es el primer canal del Ecuador. Hace más de 50 años estamos junto a nuestros televidentes, ya somos parte de su familia y es por eso que somos más que tv. Cada día evolucionamos para darles a nuestros televidentes lo que esperan y más

MISIÓN

“ Ser la Red Televisiva de mayor cobertura nacional comprometida con el país al servicio de los intereses de los ecuatorianos para informarlos, entretenerlos y acompañarlos. Compuesta por un equipo de gente profesional, actualizada y entregada a su vocación de comunicadores. ”

VISIÓN

Unir al país a través de la mayor tecnología para lograr la mayor cobertura nacional.

Entregar programación de primera calidad tanto nacional como internacional dedicando diferentes espacios a cada uno de los miembros de la familia ecuatoriana.

Informativa.

En la etapa informativa se realizará un evento en donde los asistentes podrán ver el video institucional de la organización.

Recordación.

Todos los asistentes van a recibir un CD con la canción escrita por el cantante ecuatoriano para el canal.

**Campaña 4****Objetivo.**

Esta campaña está dirigida a los televidentes de RTS y tiene como objetivo crear una percepción positiva de los televidentes hacia el canal generando un mayor acercamiento y fidelidad.

Expectativa.

Se colocará la página de FB durante diferentes programas de RTS. Así mismo, se transmitirá el mensaje “Podrás escoger más de lo que te gusta” y con la dirección de la página de FB del canal.

Informativa.

Para la campaña informativa se implementará una nueva manera de involucrar a los televidentes con su canal. Se dejará elegir a las personas, a través de Facebook, las películas que deseen ver por este canal. Con esta actividad se busca generar fidelidad de los televidentes de RTS.

Igualmente, se realizará un concurso vía Facebook. La pregunta que los televidentes van a tener que responder es “Por qué crees que RTS es más que tv”. La persona que haya dado la mejor respuesta será parte del evento del lanzamiento del video institucional del canal.



Recordación.

Para la etapa de recordación se hará una mención especial a la persona que dio la mejor respuesta en la página de Facebook, y así mismo, se publicará el premio del ganador o ganadora.

Campaña 5

Objetivo.

Para esta campaña se realizará una carrera y ésta tiene como objetivo posicionar a RTS como el primer canal del Ecuador y promover la participación de la ciudadanía en actividades generadas por la organización.

Expectativa.

“SABEMOS QUE NO PUEDES DESPEGARTE DE LA PANTALLA DE RTS. PERO ESTE DOMINGO ACOMPAÑAMOS EN LA PRIMERA CARRERA DEL BICENTENARIO” En el parque, se colocaran cintas de carreras de atletismo en donde estará el mensaje: Sé el primero. El primer canal del Ecuador te invita a la primera carrera del Bicentenario.



Informativa.

La etapa informativa será la carrera que se realizará en el parque Bicentenario.



Recordación.

Las personas podrán encontrar sus fotos llegando a la meta en FB y además conservarán el número y los ganadores recibirán medallas.

Cronograma

Campaña	Fase	Duración	Final
Campaña 1	Expectativa	1 semana	14 semanas
	Informativa	3 meses	
	Recordación	1 semana	
Campaña 2	Expectativa	2 semanas	14 semanas
	Informativa	3 meses	
	Recordación	3 meses	
Campaña 3	Expectativa	2 semanas	4 semanas
	Informativa	1 semana	
	Recordación	1 semana	

Campaña 4	Expectativa	2 semanas	6 semanas
	Informativa	3 semanas	
	Recordación	1 semana	
Campaña 5	Expectativa	2 semanas	5 semanas
	Informativa	1 semana	
	Recordación	2 semanas	

REFERENCIAS

- Bartoli, Annie.1991. "Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada". México. Editorial Paidós.
- Brandolini, A. y González Frigoli. Comunicación Interna. La Crujía, 2009
- Caicedo, G. (2009). La Esencia de una Auditoría de Comunicación. Extraído el 11 de marzo de 2012 desde <http://www.comunikandonos.com/sitio/medicie-la-comunicaciainmenu-13/194-la-esencia-de-una-auditoria-de-comunicacion.html>
- Contreras, H. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional. Extraído el 9 de mayo del 2013 desde <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Costa, Joan. 1995. "Comunicación corporativa y revolución de los servicios" . España. Ediciones Ciencias Sociales.
- Costa, Joan. "DirCom on line". Grupo Editorial Design, 1era edición
- Etkin, M. (2008) "El recorrido metodológico de la Auditoría". En:Auditoría de Comunicación, Amado Suárez; Adriana (ed.) Editorial La Crujía. Dircom. Apero, Buenos Aires.
- Fernández, F. (2007) La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. Extraído el 9 de mayo del 2013 desde http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/06_modelos.pdf?sequence=7
- Ferrer, J. La comunicación interna y externa en la empresa. EDIMARCO
- Goldhaber, Gerald. 1994. "Comunicación organizacional". México. Editorial Diana. Lourau, René. 1995. "El análisis institucional". Buenos Aires. Editorial Amorrortu.
- Kreps, G. (1995) "La Comunicación en las Organizaciones" Ed. Addison -Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1995. Págs. 254-257

- Morales, F. La Comunicación Interna: herramienta estratégica de gestión para las empresas. Extraído el 9 de mayo del 2013 desde <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Moreano, M. Rol del público interno en el logro de la imagen de una organización. Extraído el 9 de mayo del 2013 desde http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/moreano_fm/enpdf/ca
- Muriel, ML; Rota, G. 1980. Comunicación institucional, enfoque social de relaciones humanas. Quito, Ecuador. Andina.
- Muñiz, R. *La Comunicación Interna*. Extraído el 19 de febrero de 2012 desde <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Ramos Padilla Carlos G, *La Comunicación: Un Punto de Vista Organizacional*. Trillas, 1991.
- Ritter, Michael. *Cultura Organizacional*. La Crujía Ediciones, 2008
- Rodríguez, M (2005) *La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional*. Extraído el 9 de mayo del 2013 desde <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/261/1/ComunicacionElementoFortalecimientoOrganizacional.pdf>
- Sanz, M. y González, M. (2005) *Identidad Corporativa: claves de la comunicación empresarial*. Esic Editorial: España
- Suarez, A. *Auditoría de Comunicación*. La Crujía, 2008
- Varona, F. (1994). *Las Auditorias de la Comunicación Organizacional desde una Perspectiva Académica Estadounidense*. Extraído el 11 de marzo del 2012 desde http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura4.pdf
- Vértice (2008) *La comunicación comercial*. Publicaciones Vértice: España

ANEXOS

ENCUESTA

Evaluación de Comunicación

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, los datos obtenidos servirán para obtener un panorama claro y representativo de las características de la comunicación interna en RTS. La participación de esta encuesta es totalmente anónima y voluntaria. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

Edad:

Antigüedad:

Área:

IDENTIDAD

1. ¿Usted conoce cuál es la misión de RTS?

SI ____

NO ____

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 3.

2. Escoja y señale con una X la opción que corresponda a la misión de RTS

- a) Ser la Red Televisiva de mayor cobertura nacional comprometida con el país al servicio de los intereses de los ecuatorianos para informarlos, entretenerlos y acompañarlos. Compuesta por un equipo de gente profesional, actualizada y entregada a su vocación de comunicadores. _____
- b) Ser la Red Televisiva más reconocida a nivel nacional, informando siempre con veracidad y cuidando los intereses de los ecuatorianos. _____
- c) Ser un espacio de comunicación que influya positivamente en la vida y familias de nuestros televidentes y fomente la integración de nuestra sociedad. _____

d) Ninguna de las anteriores _____

3. ¿Conoce usted la visión de RTS?

SI ____ NO ____

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 5.

4. Escoja y señale con una X la opción que corresponda a la visión de RTS.

a) Aspiramos ser parte integral de la vida de nuestros televidentes, brindándoles contenidos informativos y de entretenimiento confiables y oportunos _____

b) Unir al país a través de la mayor tecnología para lograr la mayor cobertura nacional.
Entregar programación de primera calidad tanto nacional como internacional dedicando diferentes espacios a cada uno de los miembros de la familia ecuatoriana. _____

c) Ser conocida como la mejor Red Televisiva a nivel nacional _____

d) Ninguna de las anteriores _____

5. De la siguiente lista, señale los 3 valores de RTS

Integridad _____ Calidad _____

Responsabilidad _____ Orden _____

Compromiso _____ Confianza _____

Honestidad _____ Respeto _____

6. ¿Cómo te enteras de las novedades de RTS? (Puede señalar más de 1)

- a) Por reuniones con su supervisor
- b) Por comentarios de los compañeros
- c) Por cartelera, correo electrónico
- d) Por vía telefónica
- e) De otra manera (especifique).....

7. ¿Qué canal de comunicación crees que es más eficaz en RTS? (Puede señalar más de 1)

- a) Correo electrónico
- b) Reuniones personales
- c) Carteleras
- d) Vía telefónica
- e) Memos
- f) Otro (especifique).....

8. Usted, ¿de qué manera se comunica con su jefe? (Puede señalar más de 1)

- a) Correo electrónico
- b) Reuniones personales
- c) Vía telefónica
- d) Memos
- e) Otro (especifique).....

9. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunice con Ud.? (Puede señalar más de 1)

- a) Reunión
- b) Correo electrónico
- c) Memo

- d) Por teléfono
- e) Otro (especifique).....

10. Usted considera que comunicarse con su jefe es:

- a) Imposible
- b) Difícil
- c) Fácil
- d) Muy fácil

11. Usted considera que comunicarse con otras aéreas de la empresa es:

- a) Imposible
- b) Difícil
- c) Fácil
- d) Muy fácil

12. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre RTS?

- a) Información sobre la empresa
- b) Sociales (cumpleaños, novedades)
- c) Proyectos Nuevos
- d) Noticias sobre la empresa y la industria
- e) Talleres, seminarios, conferencias
- f) Otro (especificar).....

13. ¿Considera que la comunicación interna funciona bien en RTS?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

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

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es NO pase a la pregunta 16

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

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

16. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

- | | |
|------------------|---------------------|
| a) Fácil | f) Interesante |
| b) Técnica | g) Rutinario |
| c) Aburrido | h) Sin perspectivas |
| d) Satisfactorio | i) Cansado |
| e) Seguro | j) Motivante |

17. Cuando realiza un buen trabajo, ¿usted es reconocido, felicitado o recompensado?

- a) Siempre

- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

18. Tiene alguna sugerencia de cómo mejorar la relación entre empresa y empleados

Muchas gracias