

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Comunicación. Cómo aplicarla en el ámbito institucional a nivel
interno tanto como externo**

María Gracia Gamboa Malo

Gustavo Cusot, MA, Director de Tesis

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

Quito, enero 2014

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

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**Comunicación. Cómo aplicarla en el ámbito institucional a nivel
interno tanto como externo**

María Gracia Gamboa Malo

Gustavo Cusot, MA
Director de Tesis

.....

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

.....

Quito, enero 2014

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma:

Nombre: María Gracia Gamboa Malo

C. I.: 1721227039

Fecha: Quito, enero 2014

Resumen

Sólo cuando no adentramos al mundo de la comunicación logramos reconocer la importancia que tiene esta para la vida actual y para la empresarial. La comunicación organizacional ha sabido establecerse como uno de los pilares fundamentales de las empresas y organismos sin fines de lucro, logrando así, que sus distintas estrategias y ámbitos de trabajo se vuelvan de gran ayuda y beneficio para aquellos que han decidido adoptarla como parte de su grupo laboral. Aunque, como disciplina, la comunicación organizacional es relativamente joven, en Ecuador y el mundo, se han visto huellas y hechos de lo que se puede llegar a realizar cuando se decide que la comunicación tome parte importante dentro de una empresa.

Abstract

Only when we enter the world of communication we recognize the importance of this for the present life and for business. Organizational communication has established itself as an important cornerstone of businesses and nonprofit organizations. This type of communication has given them a great help and benefit through the application of new strategies. As a discipline, organizational communication is relatively young but in Ecuador and the world, this discipline have seen facts of what the organizations can get when they decide to make communication an important piece of their organism.

Tabla de Contenido

I. Justificación.....	10
II. Introducción.....	12
III. Marco teórico.....	14
1. Comunicación.....	14
1.1 Comunicación multifacética.....	15
1.2 La comunicación como parte de la empresa.....	16
2. Comunicación Organizacional.....	17
2.1 Ámbitos de la comunicación organizacional.....	17
2.1.1 La comunicación organizacional como un proceso social.....	17
2.1.2 La comunicación organizacional como una disciplina.....	18
2.1.3 La comunicación organizacional como conjunto de técnicas y herramientas.....	19
2.2 El objetivo de la comunicación organizacional.....	20
2.3 Flujo de la comunicación.....	21
3. Comunicación Interna.....	23
3.1 Concepto de comunicación interna.....	23
3.2 Medios de comunicación interna (canales y herramientas).....	25
3.3 Motivación interna.....	26
3.4 Modalidades de la comunicación interna.....	27
3.4.1 Modalidad vertical.....	27
3.4.2 Modalidad horizontal.....	29
3.4.3 Modalidad diagonal.....	30

4. Comunicación Externa.....	32
4.1 Comunicación externa frente a los públicos externos.....	33
4.2 Marca como tarjeta de presentación.....	34
4.3 Comunicación externa eficaz.....	34
5. Identidad.....	37
5.1 Concepto.....	37
5.2 Identidad visual.....	38
5.3 Cultura organizacional.....	39
5.4 La necesidad de ser diferentes – ADN.....	39
6. Imagen.....	40
6.1 Qué es la imagen corporativa.....	40
6.2 Cómo se percibe la imagen corporativa.....	41
6.3 Investigación de la imagen corporativa.....	41
6.4 Medición de la imagen corporativa.....	43
7. Reputación.....	43
7.1 Significado	44
7.2 Reputación e imagen.....	44
7.3 Componentes de la reputación.....	45
8. La planificación de la comunicación.....	48
8.1 Introducción.....	48
8.2 Plan de comunicación.....	49
8.3 Pasos para planificar.....	50
9. Auditoría de Comunicación Interna.....	51
9.1 Definición.....	51
9.2 Planteamiento de las soluciones	52

9.3 Metodología y herramientas.....	52
9.4 Procedimientos de auditoría de comunicación.....	53
10. Comunicación Global.....	55
10.1 Pilares de la comunicación global.....	56
IV. Conclusiones.....	58
V. Bibliografía.....	59

I. Justificación

Por años la comunicación ha sido uno de los principales fundamentos del desarrollo de las sociedades y del conocimiento humano. Desde que lo que se conoce, la historia del ser humano, ha estado presente la comunicación, o intento de comunicarse.

Recuerdo una linda historia bíblica que trata el tema de la torre de Babel. La historia cuenta que un grupo de alrededor de 6000 personas decidieron juntarse y construir la torre más alta, tan alta que pueda llegar a los cielos y conocer a Dios. Todas estas personas, hombres y mujeres, niños y ancianos apoyaron a la realización de la misma, pero un día llegó Dios vio que las personas estaban tratando de llegar a él para tener su conocimiento y su sabiduría y eso enojó a Dios, así que, para evitar que sigan construyendo, él confundió la lengua de todas aquellas personas y les hizo hablar en idiomas distintos. Cuando las personas se dieron cuenta de lo que estaba pasando tuvieron que detener la construcción porque no se entendían, y aunque podían comunicarse con señas, no supieron cómo entenderse. Debido a esto las personas decidieron separarse y buscar su propio camino, junto con aquellos que podía hablar su mismo idioma.

La anterior historia me gusta mucho porque nos enseña que sin comunicación es imposible llegar a un desarrollo (social y humano). La comunicación es el proceso por el cual nos informamos de las cosas que suceden a nuestro alrededor, y al otro lado del mundo, complementando nuestro desarrollo como personas y seres que buscan superarse.

Algo muy similar sucede con la comunicación organizacional y sus distintos públicos. La comunicación ha sido un pilar fundamental para que las empresas sepan salir adelante

aun estando en medio de tanta competencia. Al igual que la torre de babel, la empresa requiere de que los que la construyen (fundadores, públicos internos y externos) se mantengan constantemente comunicados, si esta comunicación acaba, entonces la construcción de la empresa terminará. Para que no pase esto, la comunicación organizacional busca asegurarse que los medios y canales de comunicación estén siempre en funcionamiento para que así cumplan su objetivo de mantener informados a todos. Pero, además de los canales y los medios, la comunicación organizacional, busca con desesperación planes y estrategias que den solución a cualquier problema o posible problema de comunicación.

II. Introducción

La comunicación es considerada la base de la sociedad y también considerada, desde el punto de vista antropológico, uno de los factores fundamentales de las relaciones de las personas. Así también Wolton (2005) expone en su libro *Pensar la Comunicación* que “La comunicación es, en primer lugar, una experiencia antropológica fundamental” reconociendo la importancia de la percepción que tiene esta ciencia sobre la sociedad. Además reconoce que la sociedad, el hombre y la comunicación están fuertemente relacionados entre sí.

Así como no existen hombres sin sociedad, tampoco existe sociedad sin comunicación... No existe la comunicación en sí misma, ella está siempre ligada a un modelo cultural, es decir, a una presentación del otro, porque comunicar consiste en difundir, pero también interactuar con un individuo o un colectivo.

(Wolton, 2005)

Con esto, se puede decir que la comunicación ha sido un factor fundamental presente en la historia de la humanidad y que ha tenido su existencia desde la aparición del primer hombre: además que como sociedad, requerimos de la comunicación en todo momento ya que es un medio que nos permite relacionarnos con los que nos rodean, nos informa de los hechos y acontecimientos que está sucediendo a nuestro alrededor y a nivel global, nos permite conocer y expresar lo que sentimos al otro por medio de la interacción y nos lleva a adentrarnos a una red social, misma que busca brindar el sentido de pertenencia a un colectivo social específico.

No existe la comunicación en sí misma, ella está siempre ligada a un modelo cultural, es decir, a una presentación del otro, porque comunicar consiste en difundir, pero también interactuar con un individuo o un colectivo.

(Wolton, 2005)

Decidí repetir esta cita porque la comunicación que va a ser expuesta en el presente trabajo trata sobre las relaciones, la difusión y la interacción de un individuo o ente (empresas y organismos sin fines de lucro) con un colectivo (públicos internos y externos). Lo que en resumen se estaría hablando es a cerca de la comunicación que se da a nivel de estos entes y los públicos que la rodean o también conocida como Comunicación Organizacional, la misma que engloba conceptos como la identidad, la imagen, la reputación, la comunicación interna y externa, la auditoría de comunicación y la comunicación global.

III. Marco Teórico

1. La Comunicación

Antes de empezar a hablar de la comunicación organizacional y los complementos que esta contiene es importante definir un poco más la posición de la comunicación en la actualidad. Como bien conocemos, desde los inicios la comunicación se basó en brindar información e interactuar con el resto de una manera simple y básica, esto debido a que no había un desarrollo de la tecnología adecuado para que esta se revolucionara¹ y se transmitiera por todo el mundo. Se puede llegar a asegurar que la comunicación empieza a tener sus inicios en la tecnología cuando la aparición del telégrafo permitió comunicar a pueblos o ciudades distanciadas por kilómetros de kilómetros, o de un país a otros, en un tiempo real y efectivo. Luego, con más fuerza, se viene esa revolución comunicativa (no reconocida como un hecho o tiempo histórico) y es cuando se da la creación del primer teléfono, de la primera radio, de la primera televisión, de la primera computadora, del Internet, cambiando así al mundo y a lo que se conocía la comunicación de tiempos antiguos. Ahora la comunicación es un hecho que está revolucionado en nuestras sociedades y ha cambiado la forma de relacionarse unos con otros. La información puede ser comunicada en segundos alrededor de todo el mundo, los medios por los que se comunica esa información son variados y cada vez más sofisticados.

¹: revolucionara viene a exaltar el término de cambio extremo que sufrieron los procesos y sistemas de comunicación.

La comunicación es también el conjunto de técnicas que, en un siglo, hizo añicos las condiciones ancestrales de la comunicación directa. Hoy en día se entiende por comunicación tanto la comunicación directa entre dos o más personas como el intercambio a distancia mediatizado por las técnicas (teléfono, televisión, radio, informática, telemática, entre muchas otras)

(Wolton, 2005)

La comunicación es una herramienta que podemos usar para "*definir nuestro propio yo*" (Reardon, 1991). En el caso de quién la transmite lo hace con una huella singular o ADN único de esa persona o institución. Por naturaleza el humano busca comunicar temas que son parte de su conocimiento y de su forma de transmitirlos. Lo mismo pasa con las instituciones como la iglesia, la política o una empresa. Cuando se comunica, el objetivo principal es que se sepa identificar al emisor del mensaje y luego de ser reconocidos como emisores sigue el paso de lograr que el mensaje que fue comunicado, no importa el medio por el cual fue enviado, se quede en la memoria del receptor. Como mencioné en el párrafo anterior, la comunicación se ha revolucionado y desarrollado con el tiempo y una de las cosas que ha desarrollado son las técnicas para lograr que el objetivo de comunicar se dé de la mejor forma y con una rapidez sorprendente.

1.1 Comunicación

Reardon cita a Swanson y Delia (1976) lo siguiente

así como el diamante es multifacético y el yo es multidimensional. De manera que en la comunicación no estamos atados a una gama limitada de conducirnos y presentarnos; por el contrario tenemos una diversidad de facetas, cada una de las cuales puede aplicarse a una situación social particular.

Comunicarse es una de las herramientas a las que más aplicaciones sociales se le puede dar, puede ir de ser netamente comercial en el que el mensaje es vender un producto o servicio, a ser ambiental en la que se concientice el cuidado de la naturaleza, a ser informativa al mostrar un nuevo conocimiento o descubrimiento (documentales, charlas, etc.), a ser religiosa en el que se predique los ritos y creencias a seguir, a ser empresarial en la que se manejen los valores y labor que la misma realiza, entre muchas otras variaciones más. El cómo se la forme o aplique depende de quién la use o del propósito de sus uso. Cada institución, persona o colectivo tiene sus necesidades y la estructuración de la comunicación que va a ser usada debe responder a las necesidades comunicativas que tiene esa institución, persona o colectivo.

1.2 La comunicación como parte de la empresa

Para los días actuales, la comunicación se ha convertido en un eje muy importante para los colectivos y las relaciones sociales, incluso para las personales, pero ha habido un campo en especial que ha sabido notar la importancia de la comunicación, y sobre todo, aplicarla dentro de sus procesos internos, tanto como externos. Este campo se refiere directamente a las empresas y a los organismos sin fines de lucro. La necesidad de desarrollar este tipo de comunicación se dio cuando los dirigentes de estas instituciones

vieron lo importante que era relacionarse adecuadamente con los públicos que les rodeaban, y al hablar de públicos se hace referencia a los empleados, distribuidores, clientes y seguidores de dicha institución. El motivo de relacionarse adecuadamente es el de funcionar como un solo puño y volverse una fuerza que domine y sobresalga del resto. Para lograr este dominio es necesario saber qué tipo de comunicación aplicar y la mejor opción es la Comunicación Organizacional, misma que, por años, ha sido adaptada y estructurada para funcionar dentro del ámbito de las empresas y organismos sin fines de lucro.

2. Comunicación Organizacional

Para comprender mejor que es la comunicación organizacional es necesario entender y exponer lo que se entiende por comunicación organizacional y los ámbitos en las que esta se aplica, pero a decir verdad, es complicado o estaría incorrecto dar un concepto cerrado al término así que lo mejor será basarse en los tres enfoques que plantea Andrade para dar una idea y una guía de las funciones que esta comunicación aplica.

2.1 Ámbitos de la comunicación organizacional.

2.1.1. La comunicación organizacional como un proceso social

...proceso social: David K. Berlo, uno de los autores especializados en comunicación más leído hace unas décadas, sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental. (...) Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una

organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos.

(Andrade, 2005)

La comunicación entendida desde el punto de vista del proceso social nos permite comprender los procesos de comunicación que se llevan dentro de una organización, en este caso serían los canales, las herramientas y las estrategias que ha establecido una empresa u organismo sin fines de lucro para emitir y receptor mensajes entre los que componen el cuerpo de dicha institución. Claro está que no son únicamente los empleados y altos dirigentes los que componen una organización, también se encuentran aquellos que, aunque no son identificados con nombre, apellido y un currículum, han formado parte de esta organización al hacer uso de sus servicios o al comprar y consumir sus productos; a parte se puede encontrar a los proveedores, a la competencias, las entidades gubernamentales y los medios de comunicación. Así que los mensajes, los canales y las estrategias que usa la institución debe ser pensada para cada uno de estos públicos, empezando por establecer bien el mensaje que va a ser transmitido a los que se encuentran dentro para luego reflejar los valores y mensajes a los que se encuentran fuera.

2.1.2 La comunicación organizacional como una disciplina.

...como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y sus medios.

(Andrade, 2005)

Al hablar de disciplina se busca reconocer la parte profesional de la comunicación organizacional. Como carrera, la comunicación organizacional, “es relativamente joven” (Andrade, 2005), pero ha ido adquiriendo su lugar dentro de las tendencias de las empresas y organismos sin fines de lucro para poder sobresalir y ser los líderes en el reconocimiento de la mejor organización en su categoría. Ahora es vista como una opción favorable para mejorar mecanismos y sistemas, internos y externos, que antes no funcionaban, y para dar una solución a los problemas de comunicación que se presentan.

2.1.3. La comunicación organizacional como conjunto de técnicas y actividades.

...como conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar un estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general.)

(Andrade, 2005)

Las técnicas y actividades vendrían a ser la parte de los procesos ya establecidos por la organización, esto quiere decir que la comunicación organizacional, como área o departamento de trabajo, ha sido definida y le ha sido entregado un espacio para ejercer su

labor, tanto interno como externo. Para dar forma y efectividad a todas estas técnicas y actividades es necesario primero haber realizado un estudio en el que se pueda valorar los problemas comunicativos que tiene la organización, y también para valorar las fortalezas comunicativas que existen. Así, con los problemas identificados se puede buscar una solución y con las fortalezas se puede dar forma y activación permanente. Una vez establecido los puntos en los que va a trabajar este departamento o área se debe definir cuáles van a ser los medios, técnicas y actividades que se van a realizar a nivel interno y cuales a nivel externo, ya que en ambos aspectos se manejan diferentes públicos. A esto se le conoce como comunicación interna y comunicación externa, las mismas que son complemento y requieren de armonía y sincronización para poder funcionar. Mientras que una se encarga de los procesos a nivel interno, la otra se encarga de vender una imagen de lo que es la organización y de exponer los valores que esta posee. Más adelante en este trabajo se definirán con más detalle sobre ambos tipos de comunicación.

2.2 El objetivo de la comunicación.

Según Andrade (2005) la comunicación organizacional tiene un objetivo básico a desarrolla en la organización.

Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

(Andrade, 2005)

La comunicación organizacional busca restablecer los vínculos perdidos, o reforzar los ya establecidos, entre los colaboradores de una organización con la imagen e identidad de la misma. Que ¿por qué es importante lograr que los colaboradores tengan vínculos de bienestar e identificación con la empresa u organismo al que están sirviendo? Bueno eso es sencillo, si la visión de una empresa es ser la número uno en su categoría, lo primero que va a necesitar para cumplirlo es forjar una empresa sólida y que brinde calidad, empezando por poner a todos con la mirada a un mismo objetivo.

Se dice que un reino con dos visiones fracasa porque no se termina de definir el dónde quiere verse proyectado, bueno dentro de una empresa sucede lo mismo. Si se da la situación de que la empresa tiene la visión de ser los número uno en su categoría y los empleados no comparten eso, entonces la empresa no va a caminar porque el objetivo de ser los número uno no se va a ver reflejado en el trabajo diario que realizan los empleados y colaboradores. Ahora, como objetivo principal de la comunicación organizacional dentro de la organización es lograr que todos los colaboradores se sientan identificados con los valores de dicha organización a través del uso de canales de comunicación que los mantengan informados constantemente.

2.3 Flujo de la comunicación

Saber comunicar es un proceso sencillo que puede basarse en decirle algo a una persona cara a cara o un proceso más complejo y planificado como el es camino o recorrido que debe tomar un mensaje en llegar a su destino. En este caso, la comunicación organizacional siempre busca establecer planificaciones para que, el mensaje que es transmitido hacia los empleados, sea efectivo y no se pierda en el camino. A continuación un boceto del proceso básico y planificado del envío y recepción de un mensaje.

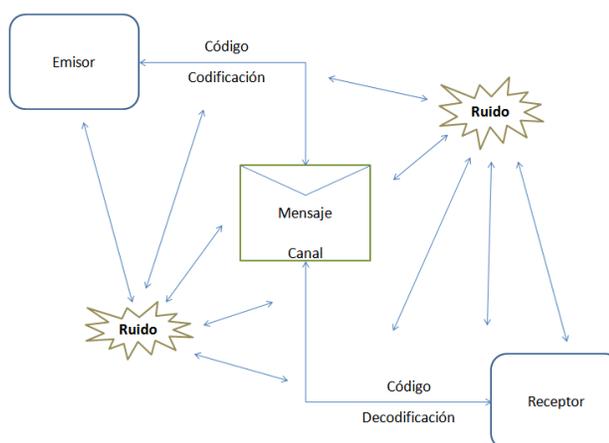


Gráfico No. 1

El anterior cuadro grafica el proceso de emisión y recepción del mensaje enviado. Inicia con el emisor que envía un mensaje el cual está codificado (codificado no significa que el mensaje está escondido para que nadie lo lea, son los elementos que componen el mensaje como los colores corporativos, las imágenes, la ubicación de todos los elementos que conforma el mensaje), el mensaje viaja a través de un canal determinado, este puede ser la cartelera, una reunión, intranet, entre otros. Luego el receptor lee el mensaje y este lo decodifica (esto quiere decir que entiende el mensaje, reconoce los colores corporativos, el logo y la intención), pero a través de este recorrido puede haber ruido y a este factor se considera las fallas que aparecen al ser enviado el mensaje. Una de esas fallas puede ser que el mensaje que está ubicado en la cartelera se rasga y queda partido en la mitad, otra es que el Internet colapse y el mensaje que fue enviado por medio de intranet no llegue, entre otras opciones.

Gráfico No. 1: representación del recorrido y componentes que afectan a un mensaje al ser emitido.

El ruido también puede ser considerado el excesivo uso de imágenes, colores y palabras. Si un mensaje es enviado con muchas imágenes, con letras de colores difíciles de leer y lleno de colores en el fondo, la lectura y la decodificación del mensaje van a perder su efecto y simplemente no va a cumplir con el propósito por el cual fue enviado

3. Comunicación Interna

Como antes se había mencionado, la comunicación organizacional trabaja a nivel de toda la empresa y esto involucra las cosas que suceden dentro de la misma tanto como fuera. En cuanto a al ámbito interno el objetivo es solucionar problemas de comunicación y mantener informados a los empleados de lo que hace la empresa. En cambio en el ámbito externo el objetivo es lograr que la identidad de la empresa se transfiera a la mente de los clientes, consumidores, seguidores y demás personas, además de establecer una buena identidad, imagen y reputación de la misma. Pero ahora el enfoque estará dado al ámbito interno de una empresa y de cómo la comunicación organizacional interviene para que internamente se cumplan los objetivos deseados, ya sean puestos por los dirigentes de dicha empresa o los que se han visto necesarios aplicarlos.

3.1 Concepto de comunicación interna

Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para

contribuir con su trabajo a lo largo de los objetivos organizacionales.

(Andrade, 2005)

Como bien dice Andrade, la comunicación interna se encarga de varios factores que son importantes para establecer ese equilibrio entre los públicos internos y las labores que se realizan dentro. Empecemos hablando del establecimiento de nuevas relaciones y la mejora de las que ya estaban establecidas. Una de las bases de comunicarse son las relaciones, por ejemplo, el cómo me comunico con mi familia depende de la relación que tengo con ellos y el cómo me relaciono con ellos también va a depender de cómo me estoy comunicando. Si dentro de la empresa las personas no tienen una buena comunicación, entonces sus relaciones van a dejar de desarrollarse y por lo tanto se volverán inútiles. Para lograr que estas relaciones se restablezcan es importante entender que no existe una comunicación sin relaciones y que las relaciones son imposibles de establecer sin que haya habido comunicación de por medio. Así que lo primero que se debe hacer para restablecer y crear nuevas relaciones dentro de la empresa es comunicando e informando el objetivo e importancia que tienen estas en la vida de la empresa y por tanto en la vida de cada uno de los empleados. Ahora, estas relaciones deben cumplir con el objetivo de permitir a la comunicación fluir entre todos los involucrados para así lograr que todos marchen en una misma dirección, que es la misión y visión de la empresa.

Existe un ejemplo muy simple y muy gráfico, la vida de las hormigas dentro del hormiguero. Todos hemos visto cómo trabajan las hormigas y lo bien que lo hacen ya que son considerados los insectos más organizados y trabajadores, pero, cómo es que las hormigas trabajan tan bien y con un mismo propósito. Bueno eso es fácil, la hormigas se comunican todo el tiempo a través de sus antenas y la comunicación que se transmiten,

unas a otras, es el que hay que hacer. Esa misma comunicación y relación es la que busca establecer la comunicación interna, la de las hormiguitas.

3.2 Medios de comunicación internos (canales y herramientas)

El uso de los medios de comunicación para mantener informados a todos los públicos internos, es otro de los factores que expone Andrade, hacen de la comunicación interna una herramienta útil. Volviendo al caso de las hormigas, lo que ellas hacen para informar a su hormiguero que hay una amenaza de peligro se encuentra establecido en su comportamiento como el expulsar un químico de sus cuerpos que significa ¡peligro! o, simplemente una hormiga mensajera designada se transporta a los distintos lugares del hormiguero transmitiendo el mensaje, así, en cuestión de segundo, todo el hormiguero (absolutamente todo el hormiguero) estará alborotado, pero organizado, cuidando las entradas, las cámaras de comida y los lugares donde tienen incubando las crías. Eso es lo que se necesita dentro de una empresa, que la información que sea necesaria de transmitir por toda la empresa llegue en cuestión de minutos y sin interferencias. Para que esto suceda es necesario establecer canales formales por los que el mensaje pueda llegar directo a los empleados. Para esto los medios pueden ser variados pero las distintas necesidades deben ser las que definan que canales exactamente van a ser usados para transmitir la información y lograr que llegue a todos los empleados. Otra forma de definir los canales es reconocer el equipamiento que posee la empresa y por ende cada uno de sus departamentos, un ejemplo es una empresa empaedora que posee una bodega muy grande para empaocar, pero en esa bodega no hay computadoras, ni televisiones, ni nada tecnológico sofisticado, sólo dos teléfonos y dos carteleras. Lo lógico es que las carteleras van a corresponder a ser el mejor medio por el cual se va a transmitir la información que viene de las oficinas de los gerentes. Algo muy importante que hay que mantener en mente es el saber reconocer las distintas

necesidades y limitaciones que existen dentro de la empresa, departamentalmente, para que a partir de ese reconocimiento se establezcan los medios por el cual transmitir la información.

3.3 Motivación interna

Retomando otra vez el ejemplo de las hormigas, cuando estas trabajan, ya sea dentro o fuera de su hormiguero, lo hacen con “pasión” o con la “convicción” de que lo que están haciendo es lo correcto, y eso se lo demuestra porque ninguna escapa de su hormiguero para pasar la vida de vaga y mucho menos se ve una hormiga revelándose en contra del trabajo que le toca hacer. Esto se da porque todas se sienten identificadas como hormigas y al reconocerse como tales se vuelven buenas trabajadoras. También se da porque están informadas, cada una de las hormigas saben lo que tienen que hacer y el por qué lo están haciendo. Lo mismo pasa con los empleados de una empresa. Cuando estos se identifican con el trabajo que realizan es porque se han mantenido informados adecuadamente y saben por qué lo están haciendo.

Quando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.

(Publicaciones Vértice, 2007)

Dentro de una empresa, el interés común de los empleados es saber cuál es el objetivo de su trabajo y que ganen ellos al realizarlo, por eso al momento de informales se les da la oportunidad de aclarar cualquier inquietud o información mal dada. Cuando a una persona le toca caminar por primera vez dentro de un cuarto oscuro lo lógico es que se va a

asustar y no va a saber por dónde ir ya que no tiene idea de si delante de él hay un obstáculo o un hueco o cualquier impedimento que no le deje caminar en paz hacia el otro extremo del cuarto. Algo muy parecido pasa cuando un trabajador inicia sus labores dentro de una empresa y no tiene idea de cuál es el objetivo de su trabajo y para donde está caminando la empresa; desconoce si las acciones de donde está trabajando son buenas o son malas y la angustia de no saber si sus derechos van a ser respetados según la ley o no. Todas estas son incógnitas y miedos que hacen que la vida laboral de un trabajador sea mala y sin motivación, pero cuando en la empresa se informa con constancia todas estas incógnitas y miedos desaparecen porque le empleado está al tanto de todo lo que sucede dentro y fuera de a empresa.

3.4 Modalidades de la comunicación interna.

Dentro de la comunicación interna podemos encontrar una serie de modalidades que permiten mantener informados a todos los empleados. Estas modalidades se encuentran clasificadas en vertical, horizontal y diagonal.

3.4.1 Modalidad vertical

La comunicación vertical es la que se da entre los diversos niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto.

(Andrade, 2005)

La comunicación vertical es aquella que se maneja entre los altos directivos de una empresa al resto de empleados que se encuentran en puestos inferiores a ellos. Esta modalidad es la que más comúnmente se encuentra funcionando en las empresas y su sistema de funcionamiento se basa en que la información que se envía desde arriba y puede ser enviada de vuelta como un feedback. Esta modalidad se vuelve mala cuando la información va, únicamente, en sentido descendente ya que la información que se encuentra en el resto de empleados con un rango inferior al de una gerencia o presidencia no es escuchada y por lo tanto no va a poder ser solucionada.

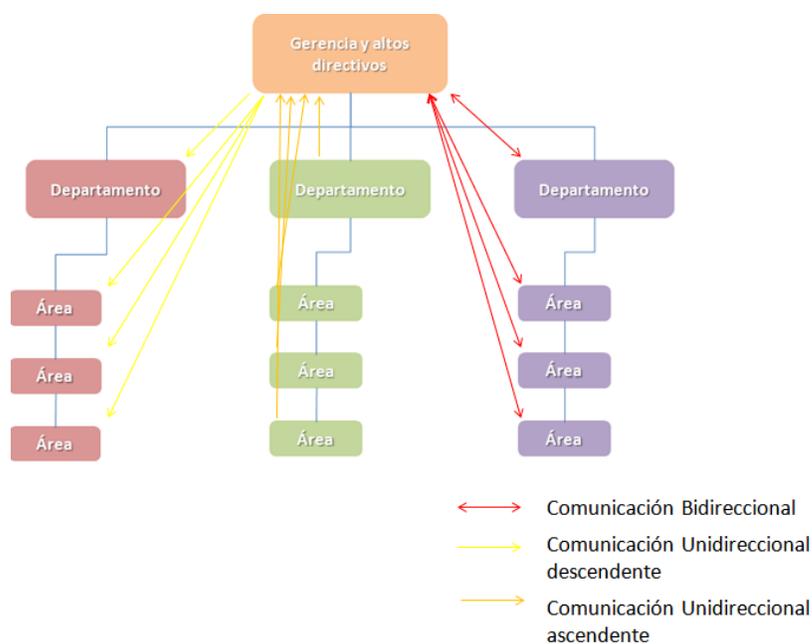


Gráfico No. 2

Gráfico No. 2: representación de la modalidad de comunicación vertical (ascendente, descendente y bidireccional)

3.4.2 Modalidad horizontal

La comunicación horizontal es la que se da entre las personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas.

(Andrade,

2005)

La comunicación horizontal se da mucho en la empresa pero no con tanta frecuencia que con la vertical. El beneficio que trae esta modalidad es el de buscar poner en un mismo lugar a todas las áreas o departamentos ya que existe la tendencia de creer que el departamento al que uno sirve es más importante que el otro, iniciando así rivalidades departamentales entre los empleados. La comunicación horizontal permite informar a todos por igual, haciendo de lado los rangos jerárquicos y las posibles rivalidades departamentales. En la comunicación horizontal no hay un feedback que pueda ser enviado a rangos superiores.

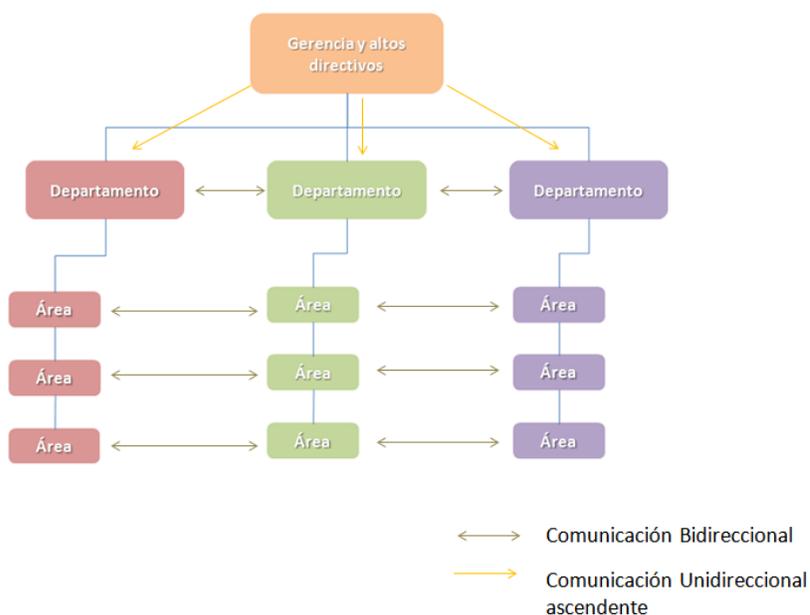


Gráfico No. 3

3.4.3 Modalidad diagonal

La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones).

(Andrade, 2005)

Se puede decir que la comunicación diagonal es la modalidad más conveniente para poder establecer buenas relaciones entre los empleados. La comunicación diagonal busca eliminar las jerarquías que, en muchos casos, son el impedimento de hablar con honestidad y el de dar una posición de “todos somos importantes”. Los empleados buscan ser tratados como iguales y sin abusos de poder y la comunicación diagonal permite a los empleados de altos cargos entender y relacionarse con aquellos que tienen cargos bajos en la empresa. Ahora las empresas están optando por adaptar esta modalidad comunicativa con sus empleados porque los resultados que han demostrado que este medio es el mejor para hacer sentir más cómodos a los empleados y más informados del trabajo del otro.

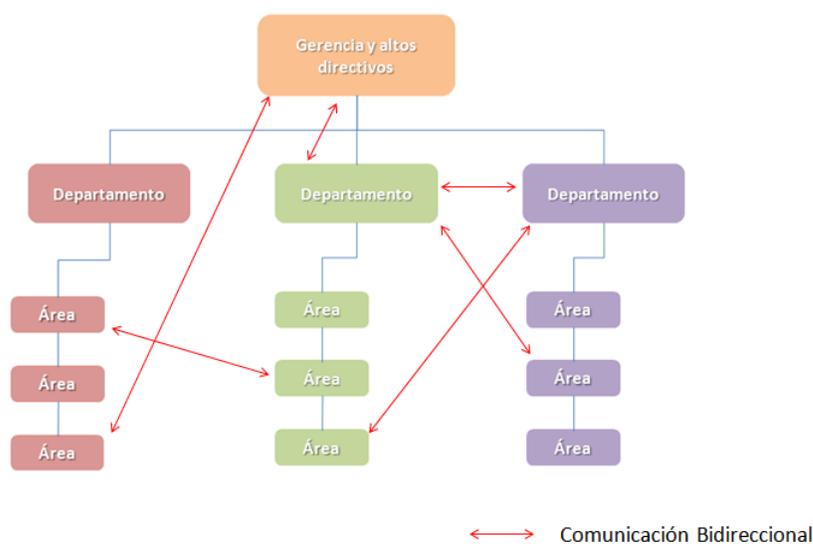


Gráfico No. 4

Gráfico No. 4: representación de la modalidad de comunicación diagonal (ascendente, descendente, horizontal y bidireccional)

4. Comunicación Externa

Aunque la comunicación organizacional tiene mucho que ver con la comunicación interna, no hay que olvidar que la comunicación externa también tiene su importancia dentro de las labores de un organismo. La comunicación externa se encarga de manejar la imagen, identidad y reputación de la empresa, o institución, y lograr que estas se queden en la memoria de las personas.

Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.

(Andrade, 2005)

Como bien lo explica Andrade, la comunicación externa se basa más en la emisión de mensajes a los distintos públicos externos y en la presentación de la buena imagen de la empresa, a través de la exposición de sus valores. En el caso de trabajar con la comunicación interna se debe tomar en cuenta no sólo la comunicación organizacional es la que actúa, también está el departamento de recursos humanos que se encarga del bien estar de los empleados. Ahora en el caso de la comunicación externa la comunicación organizacional ejerce su labor al elaborar el mensaje a ser transmitido, en estructurar los valores, identidad, imagen y de cuidar la reputación de la empresa, pero en conjunto se necesita que interfieran otras áreas como la de publicidad para saber cómo publicitar un

servicio o producto; las relaciones públicas que ayuda al apoyo de freepress y seguimiento de medios; el marketing que mezcla la promoción y las inversiones en la elaboración y venta de un producto o servicio y el diseño gráfico que ayuda a elaborar todas las artes que van a ser transmitidas en lo anterior dicho. A todas estas disciplinas juntas se le llama communication mix. Este mix es tan importante para la empresa como las áreas de administración, ventas y demás áreas. No hay que olvidar, que por el hecho de que uno haya estudiado una disciplina, y cree en la misma, el resto de las carreras complementarias a la nuestra son menos que lo que hacemos.

4.1 Comunicación Externa frente de los públicos externos

Veamos un poco más la importancia de manejar con cuidado esta parte de la comunicación organizacional porque es desde afuera que se da la primera impresión a los públicos externos y el cómo se la presente será el determinante para lograr el éxito o no.

La comunicación externa se encargar de lograr que las personas sientan simpatía y amor por la marca que representa a esa empresa. En un siguiente párrafo se hablará más profundamente de este tema y otros componentes que forman parte de identidad visual de una empresa. La comunicación externa también se va a encargar de mostrar una imagen siempre buena y responsable, en la que las personas puedan creer, que pueda transmitir las fortalezas de la empresa y pueda establecer un vínculo de confianza y transparencia. Claro está que al hablar de establecer una imagen no se refiere a mostrar algo que no es real, sino de mostrar lo mejor de la empresa, sus fortalezas.

Durante el ciclo de existencia de una empresa siempre se puede dar la situación de que se tengan un problema que se hace público, bueno en ese caso lo recomendable es no

negar y mucho menos tratar de ocultar que hubo el problema, lo recomendable a hacer es dar la cara y reconocer el error que se ha cometido, pero siempre mostrando que desea mejorar.

4.2 La marca como una tarjeta de presentación

Al hablar de identidad visual uno se está refiriendo a los componentes visuales y gráficos que identifican a una empresa de otra, permitiéndole ser única. Este es el caso de la marca y lo que ello conlleva. La marca está compuesta por un logotipo, una frase o slogan, un símbolo (dibujo o iconografía), de una tipografía (que tipo de letra se usa para escribir el nombre de la empresa) y de los colores corporativos (que colores definen que esa es la empresa y no otra).

Marca, es la primera imagen, o carta de presentación, que se presenta a las personas para dar a conocer la organización que uno representa, para que luego la identificación de la misma sea un proceso de solo recordar y dar sentido marca-empresa. Sin una identidad visual clara la empresa no va a cumplir el objetivo de ser reconocida y diferenciada de la competencia.

4.3. La comunicación externa eficaz

Una comunicación externa eficaz tiene que considerar lo interno y externo, debe ser global (es decir, que tenga en cuenta todos los posibles aspectos), integrada (es decir, que los mensajes sean coherentes unos con otros y que sigan una política comunicativa previamente definida), constante (si queremos que nuestra

comunicación sea eficaz debemos mantener permanentemente informados a nuestros públicos), planificada (conocer de antemano las acciones que tenemos previsto llevar a cabo) y honesta (es solo cuestión de tiempo que los mensajes no veraces acaben por descubrirse)

(Fernández, 2007)

Una cosa es conocer a una organización desde dentro y otra conocerla desde afuera, y es el conocimiento de afuera con el que más delicadeza se debe tratar. Como dije antes, conocer a una organización desde afuera tiene sus ventajas y desventajas. Una ventaja es que las mentiras (en beneficio) emitidas desde la empresa pueden ser bien aceptadas por las personas haciendo de esta empresa una maravilla (claro está que no es correcta esta opción pero es real) y la desventaja es que se invente una mentira a cerca de la empresa y se la crea, provocando así un mal juicio de la misma.

Como bien menciona Fernández en su libro, *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y sin fines de lucro*, la comunicación externa debe ser global y con la capacidad de reconocer todos los aspectos que comunicar implica. Esto quiere decir que los mensajes y la identidad que se está dando a los públicos no deben ser diferente por el hecho de ser internos o externos. La organización y sus públicos son un solo puño, por lo tanto el mensaje que se da afuera de la empresa debe tener el mismo sentido que el que se da a los empleados. También debe tomar en cuenta que no es la única disciplina buscando transmitir un mensaje de la empresa a todos los públicos externos, está el conocido, y antes mencionado communication mix, el mismo que complementa y mejora las intenciones de la empresa por darse a conocer.

También está el que cumpla con ser integral. Una empresa no puede ser una imagen por fuera y otra por dentro ya que tarde o temprano la mentira se hará saber y la reputación de dicha organización va a caer al suelo con posibilidades de nunca más levantarse. Como antes mencioné, el mensaje que se lleva dentro también debe ser el mismo que se lleva afuera, lo mismo sucede con la información, los valores, la identidad visual y los principios por los cuales se manejan. Si la organización dice que son responsables con el medio ambiente, entonces lo mejor será que dentro de la misma hagan uso de materiales reciclados, que el papel que se usa sea hecho a base de componentes que no sea árboles u algún otro elemento natural de difícil renovación, que hayan plantas y una cultura de cuidado de los elementos naturales como el agua y el desperdicio de papel y fundas. Si la empresa cumple con esas técnicas, y aún otras más, entonces la integración dará resultado satisfactoriamente.

Si la comunicación que se transmite no es constante y planificada, entonces los problemas empezarán a aparecer. Cuando uno comunica debe hacerlo con constancia y planificación ya que informar y comunicar son ejes esenciales de las relaciones sociales. Cuando una empresa empieza a ser más reconocida socialmente, lo mejor que puede hacer es buscar un medio por el cual se transmita la información de sus obras, de manera constante, para que sus públicos sepan y estén informados, así si el día de mañana se riega una mentira sobre dicha empresa, va a ser difícilmente creída porque la empresa ya tiene la costumbre de anunciar lo que hacen. También debe ser planificada, la planificación ayuda que la información valla en orden, con una intención clara y al objetivo adecuado. Cuando no se planifica se pierde el norte de las cosas, pero cuando se lo hace, entonces lo que se está haciendo cobra sentido y la inversión (de tiempo, dinero, mano de obra) se vuelve ganancia segura. La planificación es una parte fundamental de la comunicación porque es la que nos

va a permitir ver de forma clara el qué se va a comunicar, cómo y por dónde se lo va a hacer, cuándo y por cuánto se lo va a realizar y hacia dónde debe dirigirse. En un siguiente capítulo hablaré de este tema.

Hablar con la verdad es la mejor opción que se puede tener al momento de transmitir un mensaje. El dicho “más rápido cae un mentiroso que un cojo” es muy cierto, además que las mentiras siempre van a conducir a otra hasta que estas se vuelvan tan grandes que lo único posible a que suceda es que explote. La reputación, tema que trataré en el siguiente capítulo, es uno de los tesoros más importante para una empresa y esta se construye en base a los actos, obras, procesos, funcionamientos y realidades con las una empresa se maneja, además que dura años en hacerla, pero apenas unos segundos para acabar con ella. Ser honestos es una cualidad que muy pocos la tienen arraigada a su vida, cuando eres honesto el resto decide confiar en ti y darte su apoyo y amistad, pero cuando no lo eres el resto simplemente decide hacerte a un lado y no confiar en ti. Confianza, apoyo y una buena relación es lo que necesita una empresa para salir adelante. Como expliqué en otro capítulo, los públicos cumplen una parte esencial en la vida de la empresa los que decidirán (en mayor parte) el futuro y éxito de la empresa, son el motor. Así que la honestidad es un valor que, aunque no esté mencionado en los valores de la empresa, debe estar inmerso en todas las actividades y mensajes que realice la misma para que sea digna de confiar y relacionarse.

5. Identidad

5.1 Concepto

... la identidad podría considerarse también como el resultado de un fenómeno precepto-cognitivo

que nos permite diferenciar las sensaciones o conjuntos de sensaciones que percibimos y englobarlas en unidades de significado y sentido.

(Sáenz y González, 2005)

Como Sáenz y González mencionan en su libro *Identidad corporativa, claves de la comunicación empresarial*, la identidad es un conjunto de factores que ponen a trabajar nuestros sentidos para comprender lo que se está viendo. En este caso son los componentes que forman parte de una empresa u organismo sin fines de lucro. Como componentes de la identidad podemos identificar dos grandes grupos, el primero compone la parte visual como la marca, el logotipo, los colores corporativos, el slogan y los comerciales publicitarios; el otro grupo representa la personalidad de la empresa, la cultura, la misma que contiene la historia, misión, visión, valores, filosofía, entre otros.

5.2 Identidad visual

Como mencioné antes, la identidad visual está compuesta de todos aquellos componentes que permiten que los sentidos perciban lo que están viendo, escuchando, oliendo y degustando. En el caso de ver, podemos involucrar todos los componentes como el logotipo que está conformado de una iconografía y el slogan, los colores que componen los distintos mensajes, las imágenes o diseños que usan para captar la atención, la infraestructura de las oficinas de trabajo y otros componentes más. En cuanto al escuchar, como la repetición del slogan en comerciales publicitarios, en las distintas acciones de trabajo que realiza la empresa, en una cuña de radio, entre otros, y en el caso de oler o degustar se da en empresas que se dedican a la elaboración de alimentos, cosmetología y perfumería como Chanel No. 5 que al olerlo se reconoce en seguida la marca tanto como el

perfume y el de degustar por ejemplo Coca-Cola que al probarla se puede reconocer de inmediato que tipo de soda se está tomando.

5.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es una parte fundamental al momento de hablar de identidad. La cultura se la realiza para dar un sentido de pertenencia y diferenciación a una empresa del resto que se encuentran dentro del mismo mercado. La cultura, como antes mencioné, está compuesta de la historia, encargada de recordar los hechos que dieron vida a la empresa y las personas que se encargaron de levantarla y así darle un sentido a la empresa, la misión es el objetivo o meta que traza la empresa para saber qué camino debe tomar y no desviarse haciendo cosas que no están dentro de su objetivo, la visión que es el propósito y deseos de posicionar la empresa en el futuro, los valores que van a definir la personalidad y los principios con los que se va a manejar la empresa y la filosofía que es una explicación y demostración de la importancia del porque la empresa eligió esos valores representativos. Como dije antes, las empresas definen su cultura para poder tener un factor diferenciador y de autenticidad de quienes son como grupo o entidad laboral.

5.4 La necesidad de ser diferentes - ADN

Si algo caracteriza a la empresa en competencia,
es su afán por diferenciarse de las demás
empresas con las que compite.

(Sáenz y González, 2005)

Así como el ser humano busca dejar su huella única y de autenticidad, las empresas desean ser reconocidas e identificadas como la oveja X en medio de todo el abecedario de

ovejas que se encuentran a su lado. Así también está el factor identificador que cada ser humano posee y es su ADN. En el mundo no existe el caso de uno que se haya repetido, pueden haber parecidos pero no los mismo, caso similar pasa con las huella dactilares, podrán haber tres personas con el mismo aspecto físico pero sus huellas nunca van a ser iguales. La identidad para las empresas vendría a ser el ADN para los humanos y la única forma de diferenciar a la empresa de jabones A de la B es tomando en cuenta su ADN, (su identidad).

6. Imagen

6.1 Qué es la imagen corporativa y por qué es perceptible.

La imagen de una empresa u organismo sin fines de lucro llega a ser percibida por lo que se muestra a través de los medios de comunicación, los comentarios y las acciones u obras realizadas por la organización. El proceso de construcción de la imagen se da de la siguiente forma: primero se da la creación de la imagen en la mente de las personas como consecuencia de haber conocido (a través de un medio publicitario, medio de comunicación, producto o servicio), escuchado hablar o conoce a alguien que trabaja en dicha organización, luego la imagen empieza a tomar forma cuando agentes de información (cierta o incorrecta) empiezan a llegar a la persona ejemplo: “¿has escuchado hablar de tal empresa?” o “supiste lo que pasó con tal empresa”, o se ha hecho uso de su producto o servicio por primera vez y se ha creado una experiencia, por último viene el seguimiento y deseo de informarse a cerca de dicha empresa, es en este último paso que la imagen llega a formarse como tal en la mente de las personas, pero ojo que esto no quiere decir que la imagen se queda estática, la imagen puede seguir variando según los acontecimientos, la información y experiencias que van apareciendo.

6.2 Cómo se percibe la imagen corporativa

Como antes se nombró, la imagen es percibida por las personas según los factores, para que se dé la percepción. La imagen corporativa es un tema muy delicado de manejar ya que las empresas no están en capacidad de pedir a todos que piensen de la misma forma, pero lo que si pueden hacer es modificarla para su beneficio. La acción de percibir implica involucrar el criterio propio de cada persona con el conocimiento, la información y la experiencia que se ha ido adquiriendo de parte de dicho organismo. Así que el proceso de percepción de la imagen empieza por el mensaje y las distintas estrategias que el organismo empieza a usar para darse a conocer y sembrar la semilla de la imagen y del “qué será” en la mente de las personas. Una vez que la imagen se encuentra en la mente de aquellos que recibieron el mensaje, se empieza a establecer el vínculo de relación organismo-persona al brindar sus servicios o productos y al exponer los beneficios que estos traen. A partir del establecimiento de los medios de relación viene la experimentación que es el factor definitivo a saber si la percepción que tienen las personas es una imagen positiva o negativa.

6.3 Investigación de la imagen

La investigación es una herramienta que permite a las empresas conocer qué tipo de imagen están sosteniendo las personas sobre la empresa y qué acciones tomar si esta es negativa. La investigación es un proceso que lleva tiempo y dedicación, pero que al final da resultados valiosos. Ahora, la pregunta es, ¿qué herramienta aplicar para conocer cómo perciben las personas a la empresa? Bueno hay variedad de herramientas, pero la mejor opción a aplicar es la encuesta ya que esta arroja valores reales de la situación que queremos mejorar. Así con el resultado de la investigación la empresa debe empezar a aplicar un plan para cambiar la imagen negativa que se ha generado a través de estrategias que brinden información correcta de la empresa y honesta.

En su libro, *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*, Pintado y Sánchez citan a Malhorta (1997) y a los 6 pasos que estableció para investigar la imagen empresarial.

1. Definir el problema.
2. Establecimiento de objetivos específicos.
3. Diseño del tipo de investigación.

	Enfoque exploratorio	Enfoque concluyente
CARACTERÍSTICAS	Proporciona ideas generales, nos acerca al problema objeto de estudio	Permite probar hipótesis concretas
VENTAJAS	Es muy profunda y ahonda mucho en los porqués de los consumidores	Puede generalizarse ya que se trabaja con muestras estadísticamente representativas
LIMITACIONES	No es información generalizable, se trabaja con muestras reducidas (no representativas estadísticamente)	No ahonda en las razones, la información es más descriptiva que explicativa
TÉCNICAS A UTILIZAR	De tipo cualitativo: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas en profundidad • Reuniones de grupo • Observación • Técnicas proyectivas • Técnicas de creatividad 	De tipo cuantitativo: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis descriptivos: encuestas, paneles, observación • Análisis causales: experimentación

Gráfico No. 5

4. Recopilación de datos o realización del trabajo de campo.
5. Análisis e interpretación de los datos.
6. Informe de investigación.

Gráfico No. 5: cuadro expuesto en el libro *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*, por Malhorta (1997) como propuesta para elegir el tipo de investigación a usarse.

6.4 Medición de la imagen

La medición de la imagen de la debe realizar a través de un proceso de investigación el mismo que va a arrojar resultados reales de la situación en la que se encuentra la empresa a nivel de imagen. Como se mencionó antes, la investigación debe regirse a un diseño, por ejemplo cualitativo o cuantitativo. Para definir este diseño es necesario que sigamos el gráfico No.5 para establecer las características, ventajas, limitaciones y técnicas a usarse. La medición de la imagen va a estar implícita en los resultados de la investigación realizada, pero lo importante para lograr una buena medición es saber cómo interpretar esos resultados.

7. Reputación

Aunque la reputación empresarial es un vocablo que se utiliza ampliamente en la práctica para hacer referencia a la imagen que una empresa puede tener ante la sociedad,...

(Martín de Castro, 2008)

Como Martín de Castro menciona en su libro, la reputación no es un concepto fácil de tratar y mucho menos de manejar ya que la reputación se construye desde afuera de la organización a causa de las acciones, valores y trayectoria de la misma. Es mucho más fácil para una organización manejar aquellos factores que son tangibles y controlables como las herramientas de comunicación, las estrategias, cultura e identidad ya que estas dependen de la decisión que se tome por parte de los que dirigen dicha organización y la establecen según su beneficio, pero manejar una cosa como la imagen y la reputación se vuelve difícil ya que ambos se manejan desde afuera y en la mente de las personas. Se dice que la mente es un lugar muy lejano y oscuro, incluso para el poseedor de esa mente, y la reputación se

encuentra dentro de esa lejanía y oscuridad. El objetivo de las empresas, entonces, sería poder llegar a la mente de las personas y cambiar esa percepción que tienen de la empresa.

7.1 Significado

Según el diccionario de la Real Academia Española reputación posee el siguiente significado:

- ¹ Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.
- ² Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.

Como se explicó anteriormente, reputación es un factor que se encuentra fuera del alcance de las empresas y por lo tanto lo vuelve un factor muy importante para la misma. La reputación es la *opinión o consideración* creada por las personas en base a las distintas experiencias, conocimientos e información adquirida, ojo que el conocimiento e información que se tiene de la empresa pueden ser falsos. También, la reputación puede brindar *prestigio* o desprestigio a una empresa, si la percepción que tengo de tal empresa es mala, entonces lo más seguro es que voy a hablar mal de esa empresa y darle una mala reputación, lo cual pone en desprestigio a dicha empresa.

7.2 Reputación e imagen

La reputación y la imagen son conceptos que se encuentran fuertemente relacionados. La imagen viene seguida de una reputación, así como la reputación se crea en base a la imagen percibida de un objeto, persona u organismo. Otra razón es la que ambas están fuera del control de la empresa y son factores fundamentales que podrían estar

determinando el éxito o fracaso de la misma. Al igual que la imagen, la reputación se crea en base a la información y a la percepción de las personas acerca de un organismo.

A continuación voy a presentar un cuadro elaborado por Martín de Castro para mostrar las distintas percepciones que tiene varias disciplinas sobre la reputación, que en algunos casos es considerada imagen o prestigio. Este cuadro es una oportunidad de ver cómo perciben otras disciplinas a la reputación para poder llegar a un concepto o estrategia global que permita a la empresa mejorar tácticas comunicativas.

	Sociología	Marketing	Derecho y Contabilidad	Economía	Dirección de Empresas
Término empleado	Prestigio	Imagen	Fondo de comercio	Fondo de comercio, reputación, imagen	Reputación
Unidad de análisis	Ocupación Industria Organización	Marca Organización	Organización Individuo	Organización Individuo	Empresas
Organizaciones estudiadas	Educativas Militares Organizaciones sin ánimo de lucro	Empresas	Empresas	Empresas/productos	Empresas y grupos de empresas
Momento de la valoración	Variable	Cuando se realiza una decisión de compra de un producto	Cuando se vende la empresa	Cuando se realiza una decisión de compra de un producto	Periódica
Bases para la valoración	Evaluación subjetiva	Evaluación subjetiva	Valoración de resultados pasados en términos de: (i) fortalezas "sobre normales" en varias áreas empresariales (ii) ganancias "sobre normales"	Extrapolación de experiencias o resultados pasados	Evaluación subjetiva

Gráfico No. 6

7.3 Componentes de la reputación

Martín de Castro cita a Petric et al. (1999) y a su forma de ver o entender la reputación

Otros autores como Petric et al. (1999), estima que la reputación puede considerarse el resultado de un proceso competitivo en el cual las empresas transmiten sus características clave a los grupos de poder o *stakeholders* para maximizar su status moral y socioeconómica.

(Martín de Castro, 2008)

Luego, en continuación de la cita que realiza Martín de Castro, “se expone los componentes de la reputación para facilitar el liderazgo global”

— Reputación por la confianza entre los empleados a través de prácticas de gestión ejemplares.

(Martín de Castro, 2008)

La reputación que se crea a través del comentario o reacción de los empleados es una de las más fuertes. Por lo general es más fácil creerle a alguien que conoce a la organización por dentro que creer los rumores de las personas. Los empleados son los primeros en dar noticias de la empresa a quienes les rodean.

- Reputación por la credibilidad de inversores, mostrando rentabilidad para sus accionistas y manteniendo resultados estables y promoviendo el crecimiento financiero.

(Martín de Castro, 2008)

Los inversionistas también son parte fundamental de la creación de la reputación. Los inversionistas tienen un objetivo, que la empresa en la que han invertido sea próspera y les de buenos resultados económicos, si la empresa falla entonces el prestigio de invertir en dicha empresa será borrado.

- Reputación por la confianza entre clientes y proveedores, asegurando calidad, servicio e innovación.

(Martín de Castro, 2008)

La experiencia que han tenido los clientes con los servicios o productos que brindan la empresa es otro factor que tiene peso en la reputación. La experiencia es el conocimiento por excelencia que tienen las personas. Experimentar significa haber vivido el momento y cuando alguien ha tenido una buena experiencia con un producto o servicio, lo primero que hace es recomendarlo, dando así una reputación favorable.

- Reputación por la responsabilidad entre la comunidad y los públicos.

(Martín de Castro, 2008)

Actualmente, la responsabilidad social de las empresas ha tomado mucho interés en las personas. El cuidado por el medio ambiente, la labor social por aquellos que necesitan

ayuda o el interés por cuidar a la fauna conmueven a las personas a pensar bien de una empresa, dando así una buena reputación e imagen de la misma.

— Reputación por la contabilidad entre el gobierno y los intereses de los competidores.

(Martín de Castro, 2008)

Rendir cuentas al gobierno es muy importante ya que es esta entidad la que tienen el poder de legislar y controlar los procesos administrativos, derechos humanos y responsabilidad social que se maneja en las empresas. El gobierno es una entidad que se encuentra constantemente en el ojo de los medios comunicativos y si resulta un gran problema entre el mismo y la empresa de seguro que los medios van a estar metidos en el problema también, causando así una mala reputación. Un gran ejemplo son todas las empresas perteneciente a Álvaro Noboa, quien tiene un gran problema de impuestos y su reputación actual está por los suelos.

8. Planificación de la Comunicación

8.1 Introducción

Como comunicador, estratega, líder, profesor, padre de familia la palabra planificar es un factor que debe estar inmerso en todas las acciones que realice ya que planificar es el método que por excelencia permite organizar para alcanzar un objetivo con mayor efectividad.

Según el diccionario de la Real Academia Española planificar tiene el siguiente significado:

¹Acción y efecto de planificar.

² Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

(Real Academia Española)

Como antes se mencionó, y según el significado de la Real Academia Española, planificar nos permite organizar y calcular metódicamente. Ese calcular metódicamente se refiere a saber la cantidad de recursos económicos, materiales, humanos y de tiempo que se requieren para no llegar al caso de que hicieron falta o sobraron, también permite conocer la cantidad de tiempo y el día límite a entregar o terminar, ayuda a establecer los procesos de acción como las estrategias y tácticas a usar en cada etapa de planificación, entre otras.

8.2 Plan de comunicación

El plan de comunicación es una estrategia que posee el comunicador para hacer efectivas todas sus acciones, tanto dentro como fuera de la empresa. La planificación debe estar inmersa en las acciones del comunicador, ya sea para informar a los empleados y demás públicos (internos y externos), para lanzar un evento, para generar un cambio de imagen, para mejorar la forma de los públicos percibir a la empresa y tantas acciones más que un comunicador puede realizar.

A continuación un cuadro que nos puede ayudar a planificar.

Etapa	Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Cronograma	Indicador de medición	Evaluación

Gráfico No. 7

Este cuadro es una idea para organizar cualquier plan de comunicación, hay casos en que las personas prefieren no realizar un cuadro sino un esquema y eso está bien, pero hay que recordar que hay factores básicos que nos ayudaran a organizar nuestros planes y lo mejor será no omitirlos.

8.3 Pasos para planificar

Para planificar es necesario que se empiece haciendo un estudio o investigación que arroje resultados para lograr identificar los problemas que han estado existiendo, luego se necesita evaluar los problemas y elaborar una solución. Las soluciones varían según la necesidad de la empresa, el público al que está siendo dirigido y según la magnitud que el problema presenta. Una vez establecido o decidido la solución se debe empezar a diseñar el plan de comunicación que se va a aplicar para poder dar una solución al trabajo. Durante el diseño del plan de comunicación se establecen los objetivos, estrategias, listas de actividades, responsables y recursos. Por último viene el plan de comunicación propiamente dicho y este puede ser una campaña de comunicación interna, una campaña de comunicación externa, un evento interno o uno externo, una campaña global, entre otros.

9. Auditoría de Comunicación Interna

9.1 Definición

García (1998), propone en su libro *La comunicación interna*, una definición para auditoría de comunicación interna.

La auditoría de comunicaciones internas constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del resto de las comunicaciones internas, que de acuerdo con los pormenores,...., ha de permitir:

- Obtener evidencias en orden a formular diagnóstico.
- Formular opiniones fundadas, recomendaciones y previsiones para corregir las desviaciones observadas.
- Convertir el trabajo de auditoría en una guía para la acción gerencial.

(García, 1998)

Como García (1998) menciona, la auditoría de comunicación interna es una herramienta que poseen las empresas para evaluar los procesos de comunicación interna de la misma, todo esto con el fin de encontrar el problema existente y darle una solución efectiva. La auditoría de comunicación interna sirve también para conocer el estado de ánimo y la situación de los empleados dentro de la empresa, ejemplo: los empleados de la empresa se quejan de que no son bien tratados dentro de sus lugares de trabajo; la empresa inicia una auditoría y encuentra que el 75% de los empleados desearían tener una cafetera o

los medios para prepararse un café al alcance de sus oficinas, luego se da una solución para la misma. Otra de las funciones de la auditoría es que permite a los altos mandos de la empresa conocer y preparar a los empleados para el ingreso de un nuevo sistema de trabajo o nuevo plan de comunicación.

9.2 Metodología y herramientas

La auditoría, como bien nos indica su nombre, se basa en la aplicación de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos con el fin de reflejar problemas con valores reales.

Las herramientas que son usadas durante la auditoría pueden variar según la necesidad y el tipo de auditoría que se esté realizando. Las herramientas se encuentran divididas en dos tipos de técnicas, cualitativas y cuantitativas. Los que han estudiado o conocen de investigación sabrán reconocer que estas dos técnicas son muy distintas entre sí pero a momento de ser unidas se vuelven un complemento poderoso. Las herramientas con técnica cuantitativa son todas aquellas que van a ser aplicadas con el fin de obtener valores numéricos y dar soluciones precisas a los problemas presentados, un ejemplo son las encuestas de preguntas cerradas y las estadísticas. En cuanto a las herramientas con técnica cualitativa son aquellas que permiten conocer más a fondo los sentimientos, actitudes y relaciones de los empleados, por ejemplo las encuestas con preguntas de bienestar o sugerencias y la entrevista.

9.3 Planteamiento de las soluciones

Como antes se mencionó, la auditoría de comunicación interna es una herramienta que poseen las empresas para evaluar sus sistemas de comunicación, relaciones laborales, canales de comunicación, entre otras y resaltar dónde se encuentran los problemas

presentados dentro de los valores numéricos. Pero de que nos sirve quedar en saber qué problemas existen si no se les da una solución. La auditoría interna cobra verdadero sentido cuando una vez terminada la auditoría se realiza un plan o varios planes que den la mejor solución a cada uno de esos problemas. Estos planes de comunicación son conocidos como plan de Campañas Internas.

- Las campañas internas cumplen con la función de solucionar, mejorar, restablecer o crear procesos de comunicación o de relación laboral.
- Las campañas son planificaciones que se dan dentro de un tiempo limitado (corto, mediano o largo plazo).
- Las campañas pueden estar enfocadas a mejorar las relaciones con y entre los empleados.
- Las campañas brindan soluciones comunicativas a través del mejoramiento de los canales, herramientas y estrategias de comunicación.
- Las campañas buscan que la información de la empresa llegue adecuadamente a todos los empleados y cumpla con su función de informar.

9.4 Procedimientos de auditoría de comunicación.

Para que una auditoría de comunicación se eficaz es necesario que la planificación, como anteriormente se mencionó, se encuentre bien planteada y organizada. A continuación

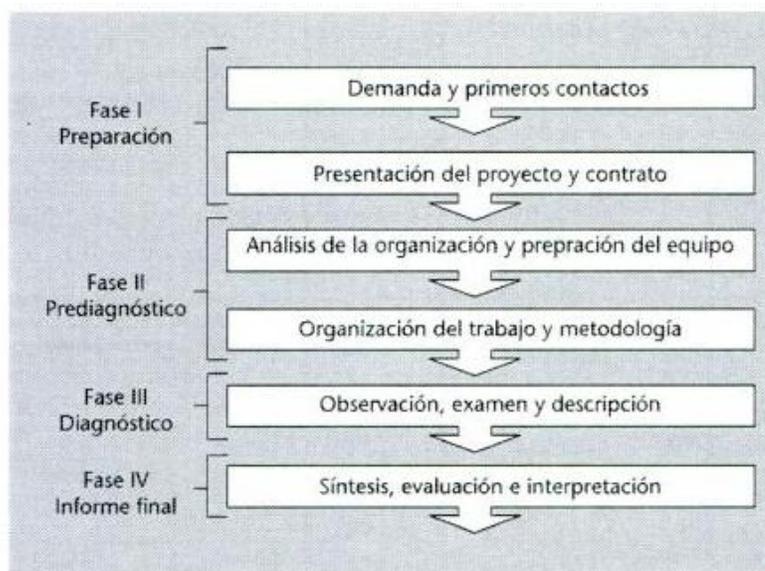


Gráfico No.8

La definición clásica del concepto explica la empresa como una unidad económica de producción en la que también existe la unidad de decisión, aunque pueda ser descentralizada, y la unidad financiera, que tiene como finalidad hacer el máximo beneficio posible.

(Túñez, 2007)

Gráfico No. 8: cuadro propuesto por Rodríguez en su libro *Estrategias y técnicas de comunicación*.

Una visión integrada en el marketing

En su libro, *Promoción comercial*, Bigné (2003) hace referencia al significado de comunicación global citando a Regouby, (1988)

La comunicación global supone considerar estratégicamente todas las herramientas de comunicación y organizarlas en un discurso único. Constituye un nuevo enfoque que implica la puesta en marcha de una política de coherencias y sinergias de los medios empleados, al objeto de conseguir una orquestación permanente de todo el conjunto.

(Bigné, 2003)

La comunicación global es la integración de todas las herramientas y estrategias que tiene la comunicación y así mismo busca trabajar tanto con públicos interno como con los externos. La comunicación global también es conocida como comunicación integral porque una de sus funciones es la de incorporar cuantas herramientas pueda para lograr su objetivo.

Como se logra ver en ambas definiciones, la comunicación global busca el beneficio de la empresa y de las relaciones que esta mantiene con sus públicos internos y externos. La comunicación global, por una parte busca enfocarse desde el punto de vista comercial en el que busca promocionar lo que vende o brinda la empresa y por otra parte trabaja a nivel institucional en la que busca beneficiar a la empresa en el sentido de imagen, reputación e identidad.

La actualidad en la que vivimos está obligando, cada vez más, a las empresas a aplicar planes de comunicación que, en complemento de varias disciplinas de comunicación, den beneficios factibles y modernos. La comunicación global, como antes se dijo que era integral, busca involucrar varios puntos de vista dentro de la comunicación y sacar el beneficio que cada una de estas disciplinas busca dar como: la publicidad, el marketing, la comunicación global, las relaciones públicas y el diseño gráfico.

10.1 Pilares de la comunicación global

Bigné (2003) propone tres pilares de la comunicación global.

- Tratar los elementos de comunicación como un todo.
- Poner a un único responsable al frente de la comunicación.
- Utilizar bases de datos y otros sistemas para dirigirse a un público objetivo mediante una estrategia de marketing específica.

Uno de los pilares que establece Bigné (2003) es el establecimiento del Dir Com dentro de una empresa como nueva y complementaria opción para estos modernos tiempos. El Dir Com es una persona encargada de la comunicación complementada dentro de una empresa, misma que busca beneficiar a la misma en ámbitos económicos y promocionales (marketing), publicitario (publicidad), de free press y seguimiento de medios (relaciones públicas) y comunicación interna y campañas (comunicación organizacional). Para algunos autores diseño gráfico no es una opción obligatoria a incluir dentro del Dir Com ya que es un servicio que se puede contratar en contadas veces, pero tampoco es obligatorio dejarlo

fuera, si la empresa tiene los recursos suficientes para tener este servicio permanente, entonces bienvenido sea.

IV. Conclusiones

En conclusión, la comunicación organizacional es más que un simple hecho de comunicar a nivel interno de una empresa u organismo sin fines de lucro. La comunicación organizacional va más allá de las barreras de simplemente informar, busca implementar soluciones constantes a los problemas comunicativos que existen entre la organización y sus distintos públicos, busca establecer o mejorar la imagen, reputación e identidad que los públicos se formulan, establece el bienestar y el buen vivir, la planificación y el acierto de los objetivos por medio de la comunicación, diferenciar y hacer única cada organización por medio de los elementos de identidad visual y cultural, todo con el objetivo de lograr el éxito o liderazgo de la misma. Comunicación organizacional es el adentrarse al nuevo milenio y ayudar a las empresas a entrar en ese milenio.

V. Bibliografía

Libros

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. (1era edición en español) España: Netbiblo S.L.
- Bigné, E. (2003). *Promoción comercial*. España: ESIC
- Enrique, A. Madroñero, M. Morales, F. y Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. España: Materials 202
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y sin fines de lucro*. España: Narcea
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. España: Díaz de Santos
- Martín de Castro, G (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. España: ESIC
- Reardon, K. (1991). *La persuasión en la comunicación*. Argentina: Piadós Comunicación.
- Pintado, B. y Sánchez, J. (2da edición)(2013). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. España: ESIC
- Publicaciones Vértice, (2007). *Comunicación interna*. España: Publicaciones Vértice
- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. España: UOC
- Sáenz, M y González, M. (2005). *Identidad corporativa, claves de la comunicación empresarial*. España: ESIC
- Túñez, M. y otros. (2007). *Comunicación Preventiva*. España: Netbiblo.
- Wolton, D. (2005). *Pensar la Comunicación*. Argentina: Prometeo Libros.

Sitios web

García, D. (3 de mayo de 2005) Psicología Organizacional, clase 14. (Archivo de video)

Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=YLOEtVcFeGI>

Reputación. (s.f). Diccionario de la Real Academia. (11 ed) Recuperado de <http://rae.es/>