

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Plan de Comunicación Integral para la
Agencia Nacional de Tránsito**

Proyecto de investigación

Lorena Paola Ávila López

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 12 de diciembre de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO COMUNICACIÓN Y ARTES
CONTEMPORÁNEAS

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Plan de Comunicación Integral para la
Agencia Nacional de Tránsito

Lorena Paola Ávila López

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

Quito, 12 de diciembre de 2017

Comentado [...1]: Poner fecha.

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Lorena Paola Ávila López

Código: 00065069

Cédula de Identidad: 1718898966

Lugar y fecha: Quito, 12 de diciembre de 2017

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de llevar a cabo un Plan de Comunicación Integral en la Agencia Nacional de Tránsito, entidad gubernamental ubicada al norte del Distrito Metropolitano de Quito. La propuesta comunicacional incluyó una auditoría y una campaña de comunicación a nivel interno, debido a que en la investigación realizada se pudo evidenciar ciertos problemas de comunicación entre los colaboradores.

Estas falencias provocan que los trabajadores tengan un bajo sentido de pertenencia por su organización y que el clima laboral no sea el más óptimo para ejecutar sus funciones diarias. Estos problemas fueron el resultado de la investigación, en la cual se utilizó dos métodos, el cuantitativo y el cualitativo; y los instrumentos fueron entrevistas a altos mandos y encuestas a los colaboradores de la organización.

Después de realizar esta investigación se ejecutó el Plan de Comunicación Estratégico, en el cual se plantearon objetivos, estrategias, acciones, cronograma y presupuesto, esto con la finalidad de realizar una propuesta completa y que sea fácil de entender, ya que el presente proyecto pretende ser una guía para estudiantes, profesionales o amantes de la comunicación, y a la vez, puedan comprender la importancia que tiene este tema a nivel organizacional. Asimismo, en la propuesta de comunicación se encuentra un ejemplo de las piezas gráficas que se llevaría a cabo en la campaña a nivel interno de la ANT.

Finalmente, se puede señalar que esta investigación cuenta con el aporte teórico de expertos y una gran cantidad de libros, documentos y papers, con el propósito de sustentar la teoría de una forma clara y concisa. Al ser, la comunicación organizacional tan extensa se decidió enfocarse en las variables más importantes y esenciales para esta investigación; por esta razón, la identidad, imagen, reputación corporativa son los temas principales; además se hablará sobre las auditorías de comunicación y la importancia de definir adecuadamente a los públicos de interés.

Palabras clave: comunicación, comunicación organizacional, imagen corporativa, identidad corporativa, reputación, auditoría de comunicación, campañas de comunicación, comunicación interna, público interno, stakeholders.

ABSTRACT

The present research work was carried out with the purpose of carrying out an Integral Communication Plan in the National Transit Agency, a governmental entity. North of the Metropolitan District of Quito. The communication proposal included an internal audit and communication campaign, due to the fact that the investigation could be evidenced in certain communication problems among collaborators.

These shortcomings cause workers to have a low sense of belonging for their organization and that the work climate is not the most optimal to achieve their daily functions. These problems were the result of research, in which use of methods, quantitative and qualitative; and the instruments were high-level interviews and surveys to the collaborators of the organization.

After carrying out this research, the Strategic Communication Plan was executed, in which the objectives, strategies, actions, schedule and budget were set up, with the purpose of making a complete proposal that is easy to understand, since the present a guide for students, professionals or lovers of communication, since you can understand the importance of this topic at an organizational level. Also, in the communication proposal is an example of the graphic pieces that are carried out in the internal campaign of the ANT.

Finally, it can be noted that this research has the support of experts and a large number of books, documents and documents, with the purpose of supporting the theory in a clear and concise manner. Being such an extensive organizational communication, it was decided to focus on the most important and essential variables for this investigation; for this reason, identity, image, corporate reputation are the main issues; In addition, communication audits and the importance of defining the public of interest will be discussed.

Key words: communication, corporate communication, corporate image, corporate identity, reputation, communication audit, communication campaigns, internal communication, internal public, stakeholders.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
MARCO TEÓRICO	12
1. Comunicación.....	12
1.1. Definición.....	12
1.2. Elementos de la comunicación.....	13
1.3. Funciones de la comunicación.....	15
1.4. Tipología de la Comunicación.....	15
2. ¿Qué entendemos por Comunicación Organizacional?	16
2.1. Definiciones de la comunicación organizacional.....	16
2.2. Importancia de la comunicación organizacional.....	17
2.3. Componentes de la comunicación organizacional.....	18
3. Comunicación Interna.....	19
3.1. Entendiendo a la comunicación interna.....	19
3.2. Funciones de la comunicación interna.....	20
3.3. Comunicación formal e informal.....	20
3.4. Tipos de comunicación interna.....	21
3.5. Barreras de la comunicación interna.....	22
3.6. Dimensiones de la comunicación interna.....	22
4. Identidad, Imagen y Reputación Corporativa.....	23
4.1. Identidad corporativa.....	23
4.2. Imagen corporativa.....	25
4.3. Reputación corporativa.....	31
5. Stakeholders.....	33
5.1. Teoría de stakeholders.....	33
5.2. Modelos de identificación y análisis de stakeholders.....	35
6. Auditorías de comunicación interna.....	39
7. Comunicación Global	41
7.1. Comunicación externa.....	41
7.2. Responsabilidad Social Corporativa.....	45
Conclusiones del marco teórico.....	46

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN	47
Institución	47
1. Antecedentes históricos	47
2. Filosofía corporativa	48
3. Identidad visual corporativa.....	49
3.1. Cromática	50
3.2. Isotipo.....	50
4. Ubicación.....	51
5. Organigrama.....	51
6. Herramientas de comunicación	53
INVESTIGACIÓN AUDITORÍA COMUNICACIONAL	57
1. Objetivos de la Auditoría de Comunicación.....	57
1.1. Objetivo general.	57
1.2. Objetivos específicos.	57
2. Métodos e instrumentos de investigación.....	57
2.1. Universo y tamaño de la muestra.....	58
3. Análisis de los resultados	59
4. Conclusiones y determinación de los problemas comunicacionales	97
5. Recomendaciones.....	101
PROPUESTA COMUNICACIONAL	102
1. Propuesta Comunicacional.....	102
2. Plan Estratégico de Comunicación.....	113
2.1. Cronograma	120
2.2. Presupuesto	121
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
ANEXOS	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Revisión conceptual de la Identidad de la empresa.....	24
Tabla 2. Definiciones de Imagen Corporativa.....	25
Tabla 3. Tipos de Imagen Corporativa.....	28
Tabla 4. Tipos de Stakeholders	35
Tabla 5. Relación entre atributos y variables.....	38
Tabla 6. Herramientas de comunicación de la ANT	53
Tabla 7. Plan Estratégico de Comunicación	113
Tabla 8. Presupuesto.....	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de la comunicación.	14
Figura 2. Atributos de imagen corporativa.	31
Figura 3. Constructor de emisión y recepción en imagen y reputación.	32
Figura 4. Modelo de identificación de stakeholders.	37
Figura 5. Modelo de Auditoría.	41
Figura 6. Logotipo ANT.	50
Figura 7. Isotipo ANT.	50
Figura 8. Ubicación ANT.	51
Figura 9. Organigrama ANT.	53
Figura 10. Pregunta 1. Resultado de la encuesta.	61
Figura 11. Pregunta 2. Resultado de la encuesta.	62
Figura 12. Pregunta 3. Resultado de la encuesta.	63
Figura 13. Pregunta 4. Resultado de la encuesta.	64
Figura 14. Pregunta 5. Resultado de la encuesta.	64
Figura 15. Pregunta 6. Resultado de la encuesta.	65
Figura 16. Pregunta 7. Resultado de la encuesta.	66
Figura 17. Pregunta 8. Resultado de la encuesta.	67
Figura 18. Pregunta 9. Resultado de la encuesta.	68
Figura 19. Pregunta 10. Resultado de la encuesta.	69
Figura 20. Pregunta 11. Resultado de la encuesta.	70
Figura 21. Pregunta 12. Resultado de la encuesta.	71
Figura 22. Pregunta 13. Resultado de la encuesta.	72
Figura 23. Pregunta 14. Resultado de la encuesta.	73
Figura 24. Pregunta 15. Resultado de la encuesta.	73
Figura 25. Pregunta 16. Resultado de la encuesta.	74
Figura 26. Pregunta 17. Resultado de la encuesta.	75
Figura 27. Pregunta 18. Resultado de la encuesta.	76
Figura 28. Pregunta 19. Resultado de la encuesta.	77
Figura 29. Pregunta 20. Resultado de la encuesta.	77
Figura 30. Pregunta 21. Resultado de la encuesta.	78
Figura 31. Pregunta 22. Resultado de la encuesta.	79
Figura 32. Pregunta 23. Resultado de la encuesta.	82

Figura 33. Pregunta 24. Resultado de la encuesta.....	83
Figura 34. Pregunta 25. Resultado de la encuesta.....	83
Figura 35. Pregunta 26. Resultado de la encuesta.....	84
Figura 36. Pregunta 27. Resultado de la encuesta.....	85
Figura 37. Pregunta 28. Resultado de la encuesta.....	86
Figura 38. Pregunta 29. Resultado de la encuesta.....	87
Figura 39. Pregunta 30. Resultado de la encuesta.....	88
Figura 40. Pregunta 31. Resultado de la encuesta.....	89
Figura 41. Pregunta 32. Resultado de la encuesta.....	90
Figura 42. Pregunta 33. Resultado de la encuesta.....	91
Figura 43. Pregunta 34. Resultado de la encuesta.....	92
Figura 44. Pregunta 35. Resultado de la encuesta.....	93
Figura 45. Pregunta 36. Resultado de la encuesta.....	94
Figura 46. Somos ANT.....	103
Figura 47. ¿Eres tú ANT?.....	105
Figura 48. Artes Filosofía Corporativa. Misión – mailing.....	106
Figura 49. Artes Filosofía Corporativa. Visión – mailing.....	107
Figura 50. Artes Filosofía Corporativa. Valores – mailing.....	107
Figura 51. Artes Filosofía Corporativa - intranet.....	108
Figura 52. Arte Programado de Intercambio de Lectura - mailing.....	109
Figura 53. Arte Programado Navidad - mailing.....	109
Figura 54. Soy parte del cambio. Honestidad – mailing.....	110
Figura 55. Soy parte del cambio. No al soborno – mailing.....	111
Figura 56. Programa de Intercambio de Lectura – ventanales.....	111
Figura 57. Soy parte del cambio – ventanales.....	112

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se hablará de la Comunicación, analizando qué es comunicación, cuáles son sus elementos, sus funciones principales y los tipos que surgen en el proceso de comunicación. Continuamente, se expondrá qué es Comunicación Organizacional, cuál es su importancia y sus componentes, con el propósito de entender cómo funciona la comunicación a nivel organizacional.

Además, se tomará en cuenta a la Comunicación Interna como variable principal en el desarrollo de su investigación, puesto que, más adelante adentraremos en el tema de las Auditorías de comunicación, explicando cuál es su modelo. En comunicación interna se señalarán las barreras y las dimensiones que se presentan; así como, qué es comunicación formal e informal y los tipos de comunicación a nivel jerárquico.

Más adelante, se abordarán los temas de Imagen, Identidad y Reputación, con la finalidad de entender las diferencias que pueden suscitarse entre estos términos, porque si bien tienen características similares, son conceptos diferentes y es importante conocer cuáles son sus principales funciones y cómo ayudan a la organización frente a la percepción que mantienen los stakeholders. Por consiguiente, el proyecto habla sobre los Stakeholders, su teoría, sus modelos de identificación y el análisis de stakeholders.

Finalmente, se explica qué es Comunicación Global y el porqué es importante mantener una comunicación alineada tanto a nivel interno como externo. A la vez, se hace una breve explicación de qué es Responsabilidad Social Empresarial y cómo estas acciones generan o ayudan a mantener una imagen y reputación favorable.

MARCO TEÓRICO

1. Comunicación

1.1. Definición.

El ser humano durante su existencia ha ido evolucionando mediante sus propios inventos o descubrimientos, el avance se puede evidenciar desde aspectos emocionales hasta tecnológicos. Desde su etapa primitiva, ha tenido la necesidad de comunicarse y para ello ha creado diferentes formas de comunicación. Señales de humo, palomas mensajeras, ruidos imitando el canto de los pájaros, fueron algunas de las soluciones inventadas para cubrir esta necesidad (Guardia, 2009, p. 19).

Comentado [...2]: Página??

En la antigüedad, las personas se comunicaban mediante expresión hablada y corporal. Más tarde, según Serrano (2007, p. 3) surgió la escritura y, muchos siglos después, tras surgir sus actividades en distintos ámbitos, los medios y los canales de comunicación tenían que ser más complejos; razón por la cual, el ingenio humano pudo crear el telégrafo, el teléfono, la radio, la televisión, y actualmente, el internet. Es decir, con el avance tecnológico se crearon aparatos que permiten a las personas comunicarse sin la necesidad de estar en el mismo lugar. De esta forma, “la comunicación ha permitido el proceso evolutivo, donde el hombre ha mejorado sus propias capacidades gracias siempre a una tecnología de su propia invención” (Castro, 2007, p. 6).

Por esta razón, la comunicación podría ser un aspecto primordial y destacado en el desarrollo humano, “la comunicación es, efectivamente, el eje vertebrador de nuestras vidas” (Castro, 2007, p. 7). El término de comunicación tiene muchas definiciones, para Duarte (2003, p. 43), significa el sentimiento de compartir, construyendo con el otro un entendimiento común sobre un tema específico. Definición muy similar a la propuesta por Santana (2012, p. 1), en la cual se indica que la palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”.

Según Canale (1995, p. 2), la comunicación es una forma de interacción social, con un propósito que puede ser, establecer relaciones, persuadir, compartir o prometer. Con estas definiciones se puede mencionar que, la comunicación es un atributo del ser humano, que le permite relacionarse con su entorno y en el cual se comparten ideas, conceptos, actitudes o valores. Por lo tanto, según Wazlawick es “el eje transversal de cualquier accionar humano” (2014, p. 14).

Comentado [...3]: Se confunden las dos citas. Cerrar la primera con Número de página. A la última también le falta número de página.

1.2. Elementos de la comunicación.

La comunicación puede ser definida como la transmisión o el intercambio de ideas u opiniones mediante la escritura, el habla o los signos. Por lo cual, es importante resaltar cuáles son sus elementos para que exista un proceso de comunicación. Para Fajardo (2009, p. 132) y Cotiy (2009, p. 1) los elementos son: emisor, receptor, mensaje, canal, código, ruido y retroalimentación. Todos estos permiten que la comunicación tenga un proceso óptimo y adecuado, pero cuando uno de ellos falla, lo más probable es que el mensaje transmitido no sea el deseado por el comunicador.

Por consiguiente, el *emisor*, es el encargado de enunciar y codificar un determinado mensaje, es la persona u organización que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir el contenido; es decir, los codifica para poder llevarlo de una manera entendible al receptor. El receptor, es la persona que recibe y decodifica el mensaje, es el destinatario y el intérprete de lo que el emisor quiere dar a conocer (Céspedes, 2010, p. 5).

Comentado [...4]: Solo palabras en inglés van en cursiva. Revisar todo el documento por este mismo error.

Comentado [...5]: Revisar todas las fuentes y colocar número en las que falte de todo el documento.

Comentado [...6]:

Otro elemento del proceso de comunicación, es el mensaje, este es el contenido de la información, el conjunto de ideas, opiniones o sentimientos que desea transmitir el emisor al receptor. “El mensaje se considera tan esencial como los interlocutores; es el nexo entre estos y siempre tiene un referente” (Fajardo, 2009, p. 133). El canal, es el medio de comunicación, debe ser capaz de transmitir el mensaje de una parte a otra sin cambiar el contenido del mensaje, es la ruta de la comunicación entre el emisor y el receptor.

Continuamente, está el código que, “es el sistema de signos convencionales que se emplean en la comunicación” (Molestina, 1977, p. 3). “Es un hecho social y responde a unas necesidades comunicativas específicas, este se adapta a las circunstancias comunicativas en las que está inmerso el hablante” (Fajardo, 2009, p. 128). El ruido, es un perturbador o una barrera que se presenta durante el proceso de comunicación. Por ejemplo, son las distorsiones del sonido en una conversación, en las imágenes del televisor, alteraciones en la escritura, distracciones del receptor (Céspedes, 2010, p. 8).

Finalmente, la retroalimentación, es el intercambio de papeles entre el emisor y receptor. La respuesta elaborada por el receptor es emitida al antiguo emisor, una vez que llega el mensaje al receptor y éste genera y manifiesta una respuesta, se evidencia el proceso de comunicación. Por eso es importante que exista una retroalimentación, ya que no es suficiente únicamente informar, sino comunicar (Van der Hofstadt, 2005, p. 43).

De esta manera, al momento de comunicar es fundamental tomar en cuenta los elementos que componen dicho proceso, debido a que cada uno cumple con una función determinada, esto con el propósito de transmitir un adecuado mensaje. A continuación, en la Figura 1, se puede observar el proceso de comunicación con los elementos anteriormente mencionados:

Comentado [....7]: Cuidar que no se descuadre la imagen.

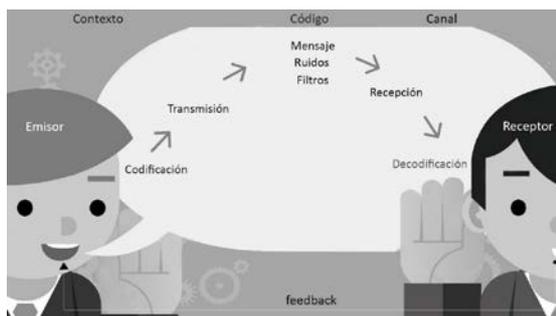


Figura 1. Proceso de la comunicación.

Fuente: Elaboración propia en base a Van der Hofstadt 2005, p.16).

1.3. Funciones de la comunicación.

Una vez explicado, qué es comunicación y cuáles son sus elementos en el proceso comunicativo, se explicarán cuáles son sus funciones. Las funciones de la comunicación, también llamadas funciones del lenguaje, según Guardia (2009, p.18) son:

- **Función fática:** también conocida como función de contacto, busca establecer, mantener y comprobar el funcionamiento del proceso de comunicación, a través de sonidos o palabras sin sentido. Por ejemplo, ¡Ajá! ¿Sí? ¡Hum!
- **Función referencial:** es una comunicación objetiva, pues el mensaje está centrado en transmitir, informar o dar a conocer hechos o datos reales, también se le llama función denotativa.
- **Función expresiva (emotiva):** se encarga de emitir opiniones, vivencias, estado de ánimo, deseos o demás intenciones subjetivas del destinatario.
- **Función poética (estética):** refleja la sensibilidad de un autor en un estilo poético, el mensaje atrae la atención sobre su propia forma de expresión, haciendo uso de recursos retóricos para crear belleza.
- **Función apelativa (conativa):** el mensaje solicita una reacción del emisor, busca motivarlo a que actúe de cierta manera y lo hace de manera implícita o explícitamente, a través de preguntas, suplicas o exigencias.
- **Función metalingüística:** se explican ideas o conceptos relacionados con conceptos lingüísticos. Por ejemplo, usar el lenguaje para hablar del lenguaje.

1.4. Tipología de la Comunicación.

Los tipos de comunicación más importantes según Camargo y Hederich (2007, p. 45) pueden ser:

- **Comunicación Verbal:** La comunicación verbal también conocida como comunicación oral, tiene la capacidad de utilizar la voz, con el fin de expresar lo que se siente o se piensa a través de las palabras. “La expresión oral consiste en el empleo de la palabra (hablada) y del pensamiento, en forma correcta elegante y clara” (Hernández, 2014, p. 2).

- **Comunicación No Verbal:** La comunicación no verbal hace referencia al intercambio de opiniones y sentimientos que no son expresados con palabras, sino con movimientos, gestos corporales o expresiones faciales. Sapir (1921, p. 38) decía que, la comunicación no verbal "es, en gran parte, suficiente y frecuentemente más que suficiente para los propósitos de la comunicación". Además, pertenecen a este tipo de comunicación, la forma en cómo se habla, como se mueven las partes del cuerpo, cómo se maneja el tono o el volumen de la voz, lo movimientos faciales (ojos, boca, nariz, frente).

2. ¿Qué entendemos por Comunicación Organizacional?

2.1. Definiciones de la comunicación organizacional.

Después de analizar el concepto de comunicación, es necesario indagar otra corriente comunicacional, la Comunicación Organizacional. A continuación, algunas definiciones según diferentes autores.

- Según Rodríguez (2008, p. 23) la Comunicación Organizacional es el intercambio de mensajes entre los miembros de una organización y su entorno, con el fin de beneficiar la integración de sus públicos, generando un buen ambiente de trabajo, cumpliendo con el desarrollo de objetivos tanto organizacionales como personales.
- La comunicación organizacional nace para satisfacer las necesidades de comunicación y relación con el entorno y los públicos que tienen las empresas y corporaciones; de tal forma que, esto les permite el cumplimiento de sus objetivos (Broom y Sha, 2013, p. 18).
- "Es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende." (Van Riel, 1997, p. 26).

- “Es una interactividad que intenta sistematizar a cada una de estas temáticas: personalidad, identidad e imagen, en un todo coherente” (Scheinson, p. 1996, p. 29).

De esta forma, con las definiciones anteriormente mencionadas se puede decir que la Comunicación Organizacional es una función de la gestión empresarial, con el propósito de crear y mantener una imagen favorable frente a sus grupos de interés. En otras palabras, es una comunicación integral, que debe incluir a todas las áreas de la organización, tanto internas como externas, “la comunicación de las empresas la constituyen el conjunto de mensajes que son emitidos voluntaria o involuntariamente, consciente o inconscientemente por las empresas. Cualquier entidad, con el solo hecho de existir y ser percibida, transmite comunicados a su entorno” (Limón, 2008, p. 18).

2.2. Importancia de la comunicación organizacional.

En la actualidad, la comunicación organizacional se ha convertido es un aspecto primordial para todas las entidades, puesto que, esta ejerce una gran influencia en la optimización de sus recursos. Poco a poco los altos mandos se han dado cuenta de la importancia del buen funcionamiento de la comunicación organizacional, sin importar su giro de negocio, no solo depende de la calidad de sus productos o servicios, sino también de una adecuada estructura en sus redes de comunicación (Fontalvo, Quejada y Puello, 2011, p. 152).

Por lo tanto, cada organización debe preocuparse por cómo maneja su comunicación, tanto a nivel interno como externo, pues es imposible mantener una buena imagen frente a sus públicos externos si existen falencias al interior. “La comunicación organizacional no es una moda o una tendencia pasajera, es una necesidad actual comprobada” (Viteri, 2015, p. 42). La Comunicación Organizacional tiene que ser gestionada de forma adecuada, Pizzolante (2006, p. 31) menciona que, el equipo humano de la empresa debe estar alineado hacia los valores y objetivos de la misma, con el propósito de dirigir a toda la organización en

una sola dirección. Para Pizzolante (2006, p. 31), la Comunicación Organizacional se convierte en una herramienta:

- Administrativa: puesto que, mejora los flujos de información, la toma de decisiones, el manejo de equipos de trabajo y la resolución de conflictos.
- De competitividad: debido a que, incrementa la confianza en clientes, proveedores e inversionistas. Además, reduce riesgos de conflictos internos o problemas en el comportamiento de la organización.
- De posicionamiento: se refiere al término publicitario y valorización de la marca, ya que muestra a la organización con un valor agregado y de aporte a la comunidad.
- Dinamizadora: porque utiliza estrategias de responsabilidad social, tanto con los colaboradores como con los públicos de interés externos; por ejemplo, la comunidad.

2.3. Componentes de la comunicación organizacional.

Desde hace muchos años, el término de Comunicación Organizacional ha sido diferenciado por diversos autores según sus componentes; sin embargo, cada autor manifiesta ciertas diferencias. Para Canilli (1995, p. 45), la comunicación organizacional se divide entre Publicidad y Relaciones Públicas, mencionando que la diferencia radica en la finalidad o el propósito que tienen, en los objetivos que buscan, en los públicos a los que se dirigen; así como, los medios y soportes, el lenguaje y los mensajes utilizados y los resultados obtenidos.

Por otro lado, Villafañe (1999, p. 43), divide a los componentes en: Comunicación de Marketing y Comunicación Corporativa; la primera, refiriéndose a un conjunto de técnicas como la publicidad, el marketing directo, la promoción, el patrocinio, entre otras. Y a la comunicación corporativa, indicando que son técnicas de comunicación que mantienen relación con los medios de comunicación, o a nivel organizacional y es la encargada de gestionar la imagen.

Finalmente, Capriotti recalca que es necesario realizar “una comunicación en la que la organización hable sobre sí misma, como institución, como sujeto

Comentado [...8]: Antes del punto entre paréntesis el número de página. Así se completa la cita correctamente.

integrante de la realidad social, como “persona” dentro de la sociedad” (2009, p. 41). De esta forma, el autor habla de Comunicación Corporativa e identifica a sus componentes como: Comunicación Comercial y Comunicación Institucional.

Comentado [....9]: Mira aquí citas super bien.

La Comunicación Comercial es toda la comunicación que la organización utiliza para llegar a sus consumidores; es decir, realiza varias funciones con los consumidores y otros públicos de interés. Según Rodríguez, gracias a la comunicación comercial los consumidores y posibles clientes “pueden saber de la existencia de productos susceptibles, de satisfacer ciertas necesidades, pueden conocer qué características reúnen éstos, de qué forma deben ser utilizados, en qué se diferencian de otros productos de su categoría, etc.” (2007, p. 24). Todo esto, con la finalidad de lograr en sus públicos de interés cierta preferencia a la hora de escoger los productos o los servicios de una organización, creando lazos de fidelización con sus clientes.

Mientras que, Rodrich (2012, p. 23), entiende a la Comunicación Institucional como, un proceso de gestión, que se ha ido profundizando en la mejora de la comunicación y eficacia de las organizaciones. En conclusión, es una función de gestión que coordina de manera efectiva todas las comunicaciones, tanto a nivel interno como externo, con el propósito de generar, optimizar y mantener una reputación favorable frente a todos los grupos de interés (Cornelissen, 2010, p.16).

Comentado [....10]: Corregir:
(Cornelissen, 2010)

3. Comunicación Interna

3.1. Entendiendo a la comunicación interna.

Una vez explicados los términos de comunicación y comunicación organizacional, se debe mencionar que, esta última se divide en la comunicación interna y la comunicación externa de una organización. La comunicación interna es “el intercambio de información entre todos los niveles de la organización” (Capriotti, 1998, p.2).

El uso adecuado de una buena comunicación a nivel interno, no es solamente la transmisión de información a los trabajadores, sino mantenerlos

involucrados en la participación de la toma de decisiones. Por su parte, la comunicación externa es “el conjunto de mensajes con contenido informativo de la organización, dirigidos a mejorar o crear relaciones con los diferentes públicos relacionados con la empresa, de tal manera que se proyecte una imagen favorable de la misma” (Fernández y Fernández, 2010, p. 6).

3.2. Funciones de la comunicación interna.

Según Capriotti (1998, p. 4), para determinar si existe una adecuada comunicación interna, se puede señalar las siguientes funciones:

Comentado [....11]: página?

- Mejorar la interactividad entre los miembros de la organización: es decir, crear un buen ambiente laboral y una buena relación entre los diferentes departamentos; además, tener un rápido y fluido circuito de información.
- Identificación de los trabajadores con la filosofía de la empresa: esta función ayuda a que, los colaboradores tengan una idea global de la organización.
- Sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización: los vínculos entre empresa y trabajadores deben darse tanto adentro como afuera de la organización, el objetivo de esta función es crear una conexión a nivel externo e interno y tener objetivos individuales y organizacionales ligados entre sí. Según Forero, Rincón y Velandia, “cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe la responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa” (2008, p. 35).

3.3. Comunicación formal e informal.

Cuando los mensajes fluyen siguiendo el proceso de comunicación, de acuerdo al tipo de jerarquía que mantenga una organización, se habla de comunicación formal, “su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización” (Fuentes, 2003, p. 32). En las redes formales, los mensajes pueden circular de manera descendente, ascendente u horizontal, estos tipos de comunicación se explicarán más adelante.

Mientras que, la comunicación informal es “el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente” (Martínez y Nosnik, 1988, p. 58). Es decir, cuando la comunicación no sigue el proceso común, no está establecida, pero se lleva a cabo. Se compone de las conversaciones entre compañeros de trabajo y el tema puede ser o no ser relacionado con el trabajo. La socialización de las personas, el contacto o la cercanía que una persona debe tener, son razones para que surja este tipo de comunicación.

El rumor es conocido como una parte que daña el proceso de comunicación, ya que carece de fundamentos y en su difusión pueden existir malos entendidos, porque no existe la suficiente información y se distorsiona el mensaje original. La comunicación informal puede ser peligrosa para la organización; sin embargo, según Hernández (2012, p.59), tiene algunos beneficios:

- Existe una retroalimentación sobre el desempeño.
- Las órdenes formales son traducidas a un lenguaje accesible.
- Extraoficialmente los mensajes relevantes son comunicados.
- Es rápida y flexible.

Comentado [...12]: No funciona así. Busca una mejor manera de citarlo o usar la info.
Revisar el texto por si esto se repite para corregir.

3.4. Tipos de comunicación interna.

Cada organización mantiene un diferente tipo de comunicación interna, según Ongallo (2007, p. 32) estos son:

- Comunicación descendente: traslada información desde los niveles superiores hacia los inferiores. Es la transmisión de datos, sugerencias e informaciones de diverso índole.
- Comunicación ascendente: se transmite desde el personal hacia los altos mandos, “permite que cada miembro de un nivel determinado comunique lo que considera de interés para el nivel superior” (Ongallo, 2007, p.35).

- Comunicación horizontal: se produce entre personas y departamentos que se encuentran en un mismo nivel jerárquico; es decir, la información se da entre iguales.

3.5. Barreras de la comunicación interna.

La comunicación puede presentar una serie de falencias o inconvenientes a la hora de transmitir el mensaje, a esto denominamos barreras de comunicación. Según Palmar (2013, p. 15), cuando la comunicación resulta dificultosa y existen inconvenientes, las principales barreras son:

- Psicológicas: puede derivarse por emociones, valores, hábitos de conducta o percepciones que tiene cada persona.
- Físicas: son las dificultades ocasionadas por factores externos; por ejemplo, ruido, distancia, canales saturados.
- Semánticas: son las restricciones que provienen de las palabras, imágenes o acciones, con distintos significados.

3.6. Dimensiones de la comunicación interna.

Fontalvo, Quejada y Puello (2011, p. 152), indican cuatro dimensiones, las cuales están presentes en los procesos de comunicación al interior de una organización.

- Información: esta dimensión hace referencia a las transacciones de planificación y control, que se realizan dentro de una organización.
- Divulgación: se refiere a todas las actividades estructuradas que sirven para hacer visible a la organización en su entorno.
- Generador de Relaciones: las cuales están encaminadas a la formación, la socialización y el refuerzo de procesos culturales.
- Participación: en donde explícitamente se otorga la palabra al otro; además, se le escucha y se le reconoce.

Comentado [....13]: Otra vez no funciona así. Mejorar la cita.

4. Identidad, Imagen y Reputación Corporativa

4.1. Identidad corporativa.

Es cierto que, una empresa no tiene el poder suficiente para determinar cuál será su imagen pública o reputación, pero puede influir a través del adecuado manejo de la identidad corporativa. Significa que, la imagen de una organización se forma a partir de la proyección del conjunto de signos que conforman su identidad (Karaosmanoglu y Melewar, 2006, p. 42).

Por lo cual, se puede definir a “la identidad de la empresa como una colección de atributos institucionales que ayudan a la empresa a presentarse frente a sus grupos de interés” (Pérez y Rodríguez, 2014, p. 101). De esta manera, la identidad corporativa hace referencia a la imagen visual de la empresa y a los diversos medios de comunicación que esta utiliza para presentarse ante sus stakeholders (Van Riel y Balmer, 1997, p. 36).

Sin embargo, la concepción de la identidad corporativa ha evolucionado hacia aspectos enfocados en elementos internos, como la estrategia y la comunicación corporativa (He y Balmer, 2007, p. 27). Consecuentemente, se puede mencionar que desde la perspectiva de la comunicación organizacional, la identidad no es únicamente la denominación de marca o logotipos, sino incluye ciertos atributos que tiene una organización, inclusive la comunicación verbal y no verbal que la compañía utiliza para relacionarse con sus públicos de interés (Holtzhausen y Fourie, 2008, p. 34). Estos atributos pueden ser la comunicación, el comportamiento y el simbolismo corporativo.

Para concluir, Melewar y Jenkins (2002, p. 13) afirman que, la identidad se asocia lo que la empresa es; es decir, con la estrategia, filosofía, historia, tipo de

negocio y la oferta de productos o servicios. Y a la vez, hace referencia a la comunicación corporativa de carácter formal e informal.

4.1.1. *Identidad organizacional e identidad visual.*

Tabla 1. *Revisión conceptual de la Identidad de la empresa*

Identidad como imagen organizacional (responde a la pregunta ¿qué queremos que los demás piensen que somos como empresa)	
Autores	Definición
Fombrun y Van Riel (2004)	Conjunto de (1) características que los empleados consideran centrales en la empresa, (2) características que hacen a la empresa diferenciarse de otras (a los ojos de los empleados) y (3) características que son continuas y duraderas, haciendo de nexo de unión entre el pasado y el futuro.
Dhalla (2007)	La visión que los miembros de la empresa tienen de ésta y la creencia y comprensión colectiva de lo que la empresa es.
Price et al. (2008)	Lo que los miembros creen que es su empresa. Puede entenderse como un caso especial de imagen organizacional.
Identidad como imagen visual (hace referencia a la dimensión de simbolismo corporativo)	
Autores	Definición
Selame y Selame (1975)	Declaración visual al mundo de lo que la empresa es (cómo la empresa se ve a sí misma).
Schmitt et al. (1995)	Grado en que la empresa ha alcanzado una imagen distintiva y coherente en términos estéticos (empaquetado, logotipo, marcas, uniformes, edificios o publicidad, entre otros).
Alessandri y Alessandri (2004)	Presentación de la empresa estratégicamente planteada para conseguir una imagen positiva en la mente de los públicos objetivo. Todos los elementos observables y medibles que se

manifiesten en su presentación visual, incluyendo su nombre, logotipo, paleta de colores, diseño interior y arquitectura.

Fuente: Recuperado de Pérez y Rodríguez (2014, p. 105).

4.2. Imagen corporativa

4.2.1. Definiciones de imagen corporativa

El término de Imagen Corporativa muchas veces es reemplazado por Reputación o Posicionamiento por diversos autores, esto ha ocasionado cierta confusión a la hora de emplearlos. Por esta razón, es necesario realizar un análisis, con el fin de clarificar y diferenciar dichos conceptos, desde el área de la comunicación organizacional, para lograr una adecuada utilización (Capriotti, 2009, p. 55). De esta manera, resulta importante empezar con algunas definiciones de diversos autores.

Tabla 2. *Definiciones de Imagen Corporativa*

AUTOR	DEFINICIÓN
Spector (1961)	Imagen corporativa es la suma total de las percepciones de las características de una empresa que posee un individuo.
Dowling (1994)	Es la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos.
Ind (1997)	Imagen corporativa es el dibujo mental que una audiencia tiene sobre una organización, generando a través de la acumulación de todos los mensajes recibidos.
Villafañe (1998)	La imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.
Balmer (2001)	La percepción mental que de una organización posee un individuo o grupo de individuos.

Balmer (2008)	Es la imagen cuyo objeto es la organización misma, y cuyo sujeto (quien la percibe) se encuentra en el exterior de la empresa (audiencias, públicos, stakeholders externos).
Capriotti (2009)	La Imagen Corporativa de una organización sería una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización.
Costa (2009)	Es un conjunto de percepciones colectivas, y también de experiencias que son comparadas entre sí.
Mínguez (2010)	Es el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, y teniendo como referencia las definiciones de algunos autores, se puede mencionar que la imagen corporativa es el conjunto de percepciones o experiencias que tienen las personas acerca de una organización, siendo ésta un elemento clave y fundamental para alcanzar el éxito que tanto anhelan las organizaciones, es un "factor básico para la consolidación de empresas de cualquier sector" (Pintado y Sánchez, 2013, p. 112).

4.2.2. Funciones de la imagen corporativa

Para Capriotti (2009, p. 98) las funciones de la imagen corporativa se clasifican según su estructura mental cognitiva:

- **Economía de esfuerzo cognitivo:** esta función ayuda a que el individuo tenga la facilidad de seleccionar un producto o servicio apoyándose en un conocimiento previo. Por ejemplo, cuando una persona tiene que ir al supermercado, ya conoce cuales son los posibles lugares que visitará y no es necesario conocer todos los supermercados que existen.

Comentado [...14]: Página?

- **Reducción de las opciones:** esta función de la Imagen Corporativa, permite un ahorro de esfuerzo cognitivo; es decir, facilita a las personas a tomar una decisión sobre la compra de un determinado producto o servicio. Puesto que, cada persona conoce cuales son las características de determinada empresa o fabricante que se ajusta más a sus necesidades.

- **Predicción de conducta:** “el conocimiento de las características de las organizaciones, producirá que un individuo pueda, en cierto modo, “planificar” su conducta en función de las situaciones a las que se enfrente y elegir la organización que mejor le solucione el problema” (Capriotti, 2009, p. 115). Es decir, cada persona podrá seleccionar un producto específico en una determinada situación; ejemplo, elegir siempre un producto o servicio de la misma empresa o fabricante.

4.2.3. Elementos de la imagen corporativa

La imagen corporativa está compuesta por algunos elementos, estos ayudan a tener un mayor conocimiento de la organización. Para Scheinsohn (1998, p. 27), la imagen corporativa se compone a partir de los siguientes elementos:

- **La realidad corporativa:** “Es el conjunto de aspectos objetivos que hacen a la existencia de la corporación misma” (Scheinsohn, 1998, p. 28). Por ejemplo: actividades que realiza la empresa, estructura de la organización, infraestructura, entidad jurídica, entre otros. Todos estos atributos se presentan como un conjunto de estímulos que no pueden ser abarcados en su totalidad. Cada uno asume determinados estilos para componer la propia realidad” (Lencinas, 2003, p. 15).

- **Cultura Corporativa:** se encuentra conformada por los comportamientos o formas de hacer las cosas, los valores compartidos en la empresa y convicciones existentes (Pintado y Sánchez, 2013, p. 44).

- **Identidad Corporativa:** hace referencia a lo que la empresa fue, lo que la empresa es y lo que pretender ser, reúne todos los principios de su fundación, su historia y las aspiraciones empresariales. Está conformada

por aquellos rasgos propios que hacen una organización sea diferente de las demás (Scheinson, 1998, p. 30).

- **Comunicación Corporativa:** según Lencinas (2003, p. 17) este elemento comprende todos los actos de comunicación y los mensajes que utiliza la empresa voluntaria o involuntariamente para ser reconocida, por ejemplo: publicidad, merchandising, marketing, notas periodísticas, eventos, relaciones públicas.

4.2.4. Tipos de imagen corporativa

Es importante señalar que, cada autor manifiesta diferentes tipos de imagen corporativa y cada organización es la responsable de utilizar el modelo que más se ajuste a sus objetivos empresariales. En este proyecto de investigación se analizarán los tipos de imagen según García y Rodríguez (2006, p. 130) y Muñoz (2010, p. 48).

Tabla 3. *Tipos de Imagen Corporativa*

Muñoz (2010)	García y Rodríguez (2006)
<p>Imagen Ideal: es aquella que la organización diseña o planifica antes de que llegue al público final. Esta debe ser perfecta y planificada por la dirección y el personal especializado; y así, de esta forma, poder transmitirla a través de la publicidad.</p>	<p>Imagen Comercial: “es la actitud que tienen los públicos acerca de una determinada marca o nombre de un producto” (Capriotti, 2006, p. 29). Se refiere a la experiencia de la empresa en temas de producción y de comercialización, calidad del producto y servicio al cliente.</p>
<p>Imagen Proyectada: es aquella que la empresa transmite al público a través de estrategias o acciones empresariales de publicidad y marketing.</p>	<p>Imagen Estratégica: Hace mención al modo de ver la estrategia global corporativa y su planteamiento estratégico.</p>

Imagen Real: es aquella que realmente percibe el público final. “si existe coincidencia entre la imagen real que recibe el cliente y la imagen ideal que diseña la empresa, quiere decir que la organización, ha logrado su objetivo.	Imagen Social: es entendida como la preocupación y el compromiso que tiene la empresa con la sociedad, incluye acciones de responsabilidad social empresarial.
--	---

Fuente: Adaptado a partir de García y Rodríguez (2006, p. 130) y Muñoz (2010, p. 48).

4.2.5. Atributos de la imagen corporativa

Teniendo como referencia los aportes de Capriotti (2009, p. 108) se puede decir que la Imagen Corporativa es considerada como una estructura mental cognitiva, que se encuentra formada por un conjunto de atributos significativos. “Estos atributos estarían dispuestos en forma de red, como nodos mutuamente interrelacionados, formando una estructura de sentido propia, por medio de la cual un sujeto “explicaría” la organización, la identificaría y distinguiría de las demás” (Capriotti, 2009, p. 108). Según el mismo autor esta estructura de atributos puede conformarse por:

- Elementos cognitivos: aspectos reales o comprobados.
- Elementos afectivos: de carácter emocional y que no responden a cuestiones analíticas.

Y de esta forma, estas dos estructuras (cognitivas y afectivas) estarían ligadas y tendrían influencia unas sobre otras. Cabe señalar que, cada organización está conformada por aspectos cognitivos o emotivos. Dentro del conjunto de atributos significativos que conforman la imagen corporativa, no todos tienen la misma importancia, es decir, algunos tienen más relevancia que otros. Esto ocasiona, que se los pueda clasificar según: atributos significativos centrales y atributos significativos secundarios (Capriotti, 1999, p. 110).

- **Atributos centrales:** son los atributos esenciales que definen y marcarán la constitución de la imagen de la organización, a la vez, guiarán la orientación general de la misma. Dentro de estos Capriotti (2009, p. 111) los clasifica en:
 - Atributos básicos: son aquellos atributos que los individuos consideran que toda organización debe poseer. Estos atributos no diferencian a una empresa de su competencia, sino que son las características mínimas que deben identificar a las entidades para poder existir. A la vez, estos atributos básicos son el punto de partida en la construcción de la imagen corporativa, y deben ser tomados en cuenta a nivel organizacional (Capriotti, 2009, p. 112).
 - Los atributos discriminatorios: son los rasgos centrales que permitirán a un individuo generar una diferenciación de las organizaciones existentes. Son atributos claves, debido a que gracias a ellos las personas podrán establecer diferencias entre las entidades de un sector determinado. Además, estos permitirán a las personas generar una mejor imagen y crear lazos de fidelización (Capriotti, 2009, p. 112).

- **Atributos secundarios:** son rasgos complementarios y dependientes de los centrales.

Sin embargo, es importante señalar que estos atributos lo establece cada público objetivo. “Cada público interpretará la información sobre la organización en base a sus propios atributos significativos, y cada público tendrá unos atributos centrales y secundarios en función de su relación con la entidad y de sus intereses” (Capriotti, 2009, p. 112). Significa que, estos atributos pueden variar dependiendo el vínculo que tengan los diferentes públicos con la empresa, no serán los mismos atributos para un empleado que para un consumidor. En la figura 2, se puede observar un ejemplo, de cómo sería la selección de atributos sobre la imagen, en dos diferentes públicos de interés.

Para los *empleados* los atributos sobre los que se formarán la imagen de la entidad podrían ser:

<i>Seguridad</i>	<i>Retribución</i>	<i>Trato</i>	<i>Eficiencia</i>
------------------	--------------------	--------------	-------------------

Mientras que para los *accionistas* se podrían formar la imagen en función de los siguientes atributos:

<i>Liderazgo</i>	<i>Rentabilidad</i>	<i>Seguridad</i>	<i>Fiabilidad</i>
------------------	---------------------	------------------	-------------------

Figura 2. Atributos de imagen corporativa.

Fuente: Recuperado de Capriotti, 2009, p. 112.

Por otra parte, García y Rodríguez (2006, p. 134), indican que los atributos de la imagen corporativa pueden realizarse según los diferentes tipos de imagen que una organización debe poseer. Como se mencionó anteriormente, la imagen según dichos autores puede ser: estratégica, comercial y social. Frente a esto proponen que los atributos son:

1. Imagen estratégica: Reputación financiera. Capacidad estratégica. Credibilidad. Actuación o riesgo en el mercado. Diferenciación y diversificación. Estructura de capital.

2. Imagen comercial: Productos de alta calidad. Buen servicio al cliente. Óptimo ambiente laboral. Buena inversión. Experiencia de la empresa. Variedad del producto. Facilidad de compra. Precios bajos. Innovación. Habilidad corporativa. Progreso de la compañía. Posicionamiento de la marca. Fidelidad de los clientes. Valor de marca.

3. Imagen social: Interés por sus públicos. Preocupación por el ambiente. Conducta social. Contribuciones sociales. Solidez financiera. Inversión a largo plazo. Relación con otras entidades. Dimensiones económicas, éticas y legales. Comunicación con sus diferentes públicos de interés.

4.3. Reputación corporativa.

La reputación es un “activo de construcción social, que es creada y mantenida a través de los conceptos de Imagen y Reputación, puede ser debido a

muchas razones, como pueden ser la polisemia del término, su novedad o a su falta de concreción conceptual” (Gotsi y Wilson, 2001, p. 42). Sin embargo, a pesar de esta la confusa situación que puede existir, dichos conceptos son utilizados en el ámbito de las relaciones públicas, la publicidad, el marketing, la gestión empresarial o la gestión de los intangibles.

A su vez, Capriotti y Losada, manejan el concepto de reputación desde una perspectiva de Emisión como de Recepción, desde el “enfoque de Emisión se observan como activos “propiedad” de la organización, desde el Enfoque de Recepción se presentan como representaciones perceptuales de la organización en la mente de los públicos” (2009, p. 4). En la figura 3, se puede entender la perspectiva de los mencionados autores frente al concepto de reputación.

	<i>Imagen</i>	<i>Reputación</i>
Constructo de EMISIÓN	Instrumento de gestión empresarial para influir sobre los públicos	Herramienta de gestión corporativa para actuar sobre los stakeholders
Constructo de RECEPCIÓN	Representación mental en los públicos	Representación mental en los stakeholders

Figura 3. Constructor de emisión y recepción en imagen y reputación.

Fuente: Recuperado de Capriotti y Losada, 2009, p. 4.

4.3.1. Cómo se construye la reputación corporativa

Para Costa (2009) la reputación es un “constructo forjado sobre la Identidad, la Cultura, la Imagen de la empresa, la Marca Corporativa, la conducta Ética y la Comunicación, que es el vehículo de toda gestión” (p. 6). Sin embargo, la Reputación se construye basándose en tres pilares principales:

- Solvencia económico-financiera: ayuda a que, la imagen pública vaya más allá de los productos o servicios que una organización pueda tener.
- Conducta ética y la responsabilidad social corporativa: acercan a la empresa con sociedad.

- Cultura organizacional: porque implica que los empleados sean embajadores o portavoces de la organización.

Diferentes roles o actividades que realiza una entidad pueden ayudar a influir en su reputación corporativa; actualmente, más empresas se suman a realizar acciones de responsabilidad social con diferentes públicos de interés, estas actividades ayudan a que la sociedad tenga una reputación favorable.

Sin embargo, según Wolf (1994) los medios de comunicación juegan un papel importante en el desarrollo de la reputación corporativa; es decir, “los medios de comunicación contribuyen a establecer lo que es la realidad social de una comunidad” (p. 26). Se puede concluir que, la reputación depende de la apreciación y la perspectiva de cada persona, la buena reputación surge cuando son notorios los resultados frente a los públicos de interés.

5. Stakeholders

5.1. Teoría de stakeholders.

Tras analizar las perspectivas comunicacionales y los términos de identidad e imagen corporativa, es necesario identificar y analizar a quienes serán los receptores de este proceso comunicacional de la organización. Asimismo, es importante mencionar que, existe mucha diversidad de conceptos relacionados a los públicos de una organización. Sin embargo, en este proyecto de investigación, al hacer referencia a estos públicos de interés, se utilizará el término de *stakeholders*, debido a su amplio carácter integrador.

Por consiguiente, se abordará la Teoría de los Stakeholders, ya que, desempeñan un papel esencial a la hora de llevar a cabo la propuesta comunicacional. Según Capriotti “la teoría de los stakeholders puede contribuir al estudio de la relación entre una organización y sus públicos” (2009, p. 72). El concepto de stakeholder surgió en los años 60, a partir de los trabajos del Stanford Research Institute, cuando se utilizó el término refiriéndose a aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir; de esta forma, se consolida como enfoque de gestión empresarial a partir de los años 80 (Capriotti, 2009, p. 73).

Para Rivera y Malaver (2011, p. 22), “stakeholder es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”. Asimismo, Donaldson y Preston (1995, p. 65), consideran que utilizar la teoría de los stakeholders para analizar el comportamiento de las organizaciones ha ayudado de forma significativa a entender, cuál es el papel que deben desarrollar las organizaciones en la sociedad.

Los mencionados autores proponen que los “stakeholders son personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos procedimentales y/o sustantivos de la corporación y los intereses de todos los stakeholders son de valor intrínseco” (Donaldson y Preston, 1995, p. 67). Además, argumentan que los stakeholders son identificados por sus intereses con la organización. Por su parte, Capriotti (2009, p. 73) indica que, las organizaciones deben mantener una relación o vínculo con sus stakeholders, debido a que existen intereses similares entre ellos.

Por otra parte, González (2007, p. 209) destaca algunos aspectos importantes en la teoría de los stakeholders, estos son:

1. Pensar en nuevo paradigma empresarial; es decir, la empresa debe ser entendida desde la pluralidad, incluyendo a todos sus stakeholders, no únicamente a propietarios o accionistas, sino pensar en todos los “agentes que intervienen en ella y, por tanto, la hacen posible” (González, 2007, p. 209).
2. Esta teoría permite comprender que entre los distintos stakeholders se establecen una serie de relaciones o intereses de diverso carácter, por ejemplo, de índole social o legal. Esto incluye que entre los stakeholders exista un comportamiento recíproco, no solamente con intereses económicos.
3. Mediante la teoría de los stakeholders es posible percibir la existencia de la responsabilidad social a nivel empresarial. De esta manera, se cumplen y satisfacen intereses y valores particulares en los diferentes stakeholders.

Para complementar con algunas características de la teoría de stakeholders se utilizará las propuestas por Fernández y Bajo (2012, p. 134) estas son:

1. La teoría de stakeholders indica que la dirección estratégica de la organización debería tomar en consideración los objetivos de todos los stakeholders o públicos interesados, estos pueden ser: trabajadores, clientes, sociedad, proveedores, entre otros.
2. La maximización a largo plazo del bienestar económico - financiero de todos los stakeholders. Los directivos de la empresa deben conocer cuáles son los valores, intereses y expectativas de los diferentes públicos de interés (Fernández, 2007, p. 108).
3. “La empresa debe ser entendida y conceptualizada como un conjunto de stakeholders en red, que interactúan entre sí de manera constante y dinámica” (Fernández y Bajo, 2012, p. 135). Es decir, es posible que existan alianzas entre ellos.
4. Estudia la gestión empresarial, en las cuales existen elementos para diseñar un modelo de empresa y de gestión.

5.2. Modelos de identificación y análisis de stakeholders.

Anteriormente, se explicó la definición y la teoría de los stakeholders; por lo cual, se puede mencionar que, son individuos o grupos con determinados intereses o aspiraciones con respecto a la organización, estos intereses pueden ser de carácter individual o colectivo. Es así, que se puede “clasificar a los stakeholders en función de la homogeneidad de los intereses en cuestión” (Fernández y Bajo, 2012, p. 138). Esta clasificación consiste en: stakeholders primarios y stakeholders secundarios.

Tabla 4. *Tipos de Stakeholders*

Stakeholders primarios	Son aquellos grupos sin los cuales la empresa no podría ser operativa y actuar en el mercado. En este grupo se podría incluir a propietarios, accionistas, empleados, clientes y proveedores.
-------------------------------	---

Stakeholders secundarios	Son aquellos que no están directamente involucrados en las actividades económicas de la empresa, pero que, pueden ejercer algún tipo de influencia o pueden verse afectados por la actividad de la organización. Por ejemplo, la competencia, la comunidad, los medios de comunicación, las organizaciones del tercer sector.
Stakeholders globales	“Son grupos u organizaciones conformadas por miembros de distintos países con intereses comunes en lo referido a las actividades de las empresas y organizaciones económicas” (Fernández y Bajo, 2012, p. 138). Dependido de la actividad que desarrolla la empresa pueden ser: stakeholders globales políticos, religiosos.

Fuente: Adaptado de Fernández y Bajo (2012, p. 138).

Por su parte, Mitchell, Agle y Wood (1997, p. 854) señalan que, a los diferentes stakeholders se los puede identificar según los siguientes atributos:

1. “El poder suficiente para influir en la empresa.
2. La legitimidad necesaria para mantener la relación entre ellos y la empresa.
3. La urgencia de la pretensión concreta del grupo de interés”. (Mitchell, Agle and Wood, 1997, p. 854).

Con estas características ellos proponen un Modelo de Identificación de Stakeholders Dinámico, puesto que incluyen atributos como el poder, la legitimidad y la urgencia, que relacionados entre sí, ocasiona que los diferentes stakeholders tengan expectativas distintas respecto a la organización, lo cual les permite “llevar a cabo predicciones y que sirve para orientar en la toma de decisiones por parte de los gerentes” (Fernández y Bajo, 2012, p. 140).

Entonces, para Mitchell, Agle and Wood (1997, p. 855) los stakeholders son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia. En la figura

4, se ilustra el Modelo de Identificación de stakeholders propuesto Rivera y Malaver, (2011, p. 28).



Figura 4. Modelo de identificación de stakeholders.

Fuente: Recuperado de Rivera y Malaver, 2011, p. 28.

Según Rivera y Malaver (2011, p. 29), la combinación de los tres atributos en diferentes composiciones genera diferentes tipos de stakeholders, que se pueden agrupar en tres grupos: latentes, expectantes y definitivos.

1. **Stakeholders latentes:** se dividen en: a) los adormecidos: stakeholders con poder, pero sin legitimidad ni urgencia; b) exigentes: con urgencia, pero sin poder ni legitimidad, de manera que estos stakeholders sólo son incómodos; c) discrecionales: poseen legitimidad, pero sin urgencia ni poder.
2. **Stakeholders expectantes:** los cuales se dividen en: a) peligrosos: aquellos con urgencia y poder, pero sin legitimidad; b) dominantes: con poder y legitimidad. Sus intereses y expectativas marcan una diferencia para la organización; c) dependientes: aquellos con urgencia y legitimidad, pero sin poder.
3. **Stakeholders definitivos:** son aquellos que poseen los tres atributos, es decir, son prioritarios sobre los demás.

A continuación, en la tabla 5, se puede observar la relación que existe entre atributos y variables.

Tabla 5. *Relación entre atributos y variables*

Atributos	Tipos de <i>stakeholders</i>	Variables		
		Poder	Urgencia	Legitimidad
<i>Stakeholders</i> latentes	Adormecidos	X		
	Exigentes		X	
	Discrecionales			X
<i>Stakeholders</i> expectantes	Peligrosos	X	X	
	Dominantes	X		X
	Dependientes		X	X
<i>Stakeholders</i> definitivos	Definitivos	X	X	X

Fuente: Recuperado de Rivera y Malaver, 2011, p. 29.

De manera muy similar, González (2007, p. 208) afirma que cada organización debe ser responsable de identificar adecuadamente a todos sus *stakeholders*. La mencionada autora los clasifica en:

1. **Stakeholders centrales:** estos grupos de interés poseen un poder comunicativo y capacidad de interlocución, con expectativas urgentes y legítimas.
2. **Stakeholders latentes:** este grupo únicamente posee dos atributos de los *stakeholders* centrales, pero “en cualquier momento se pueden convertir en centrales para la determinación de las responsabilidades de la corporación” (González y García, 2007, p. 38).

Asimismo, González (2007, p. 210) indica que, la identificación de los *stakeholders* se realiza mediante un procedimiento de diálogo, con las siguientes características:

- a) Los intereses pueden ser cualificados y son particulares, grupales y universalizables.
- b) “Un *stakeholder* no será comprendido sólo como un afectado por la actividad empresarial sino como un interlocutor válido” (González, 2007, p. 210). Es

decir, cada stakeholder y sus intereses pueden influir en la toma de decisiones y actividades de la empresa.

- c) Un stakeholder válido posee carácter estratégico comunicativo, tiene intereses universalizables.

6. Auditorías de comunicación interna

A lo largo de este proyecto de investigación, poco a poco se ha ido formando un esquema sobre los procesos comunicacionales que surgen en las organizaciones. Primero, se explicó el concepto de comunicación, cuáles son sus elementos, para después adentrarse en el tema de la comunicación organizacional, con el propósito de analizar cómo esta influye tanto a nivel interno como externo. Asimismo, se hizo una explicación de las diferencias entre identidad e imagen corporativa, y cómo influyen en la manera en que nuestros diferentes stakeholders o públicos de interés perciben a una empresa.

Finalmente, en este marco teórico antes de proceder con la investigación, es importante entender qué es una auditoría de comunicación y cuál es su modelo a seguir. Puesto que, con toda la información recolectada y según los criterios de diversos autores se podrá efectuar una adecuada investigación en la empresa de este caso de estudio, que es la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador.

Al mencionar el concepto de auditoría las personas tienden a asociarlo con términos contables o financieros; sin embargo, actualmente en las empresas se realizan auditorías administrativas, operativas y de comunicación. Según Tello (2012), "los objetivos que se quieren son: obtener información válida y pronta sobre la situación presente de las comunicaciones internas y de la cultura organizacional, utilizando técnicas de recolección de datos que garanticen significación, objetividad y pertenencia" (p. 11).

Para esto, Tello (2012, p. 11), señala que, desde la perspectiva teórica crítica, se plantean cuatro objetivos en las auditorías de las comunicaciones:

- a) Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación organizacional.
- b) Evaluar las formas y modalidades empleadas en la comunicación interna.
- c) Evaluar los intereses creados que afectan a la comunicación interna.
- d) Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de distorsión que exista en la organización.

Las auditorías en comunicación buscan encontrar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene toda organización. A través de, las auditorías de comunicación se pueden incorporar nuevos caminos o modalidades de comunicación, pero siempre se debe tener en consideración no saturar a los colaboradores. Libaert enfatiza que “la auditoría es la primera etapa en la elaboración de un plan de comunicación pero también la que menos se valora” (2005, p. 105).

Al respecto, Gómez y Túñez (2012, p. 5) señalan que, a través de las auditorías se obtiene un balance evaluativo en todas las diferentes acciones de comunicación que emplea la organización (publicidad, relaciones públicas, marketing). Por esto, “los diversos actores involucrados en el proceso deben estar conscientes de la responsabilidad que implica efectuar una auditoría y de los beneficios que se obtienen con su implementación para la mejora organizacional” (Gómez y Túñez, 2012, p. 5).

6.1. Modelo de auditoría de comunicación interna.

En la figura 5, se muestra el modelo de auditoría de comunicación interna, que se utilizará en la parte de investigación del presente trabajo de estudio. Este modelo muestra a la comunicación como la materia prima, “muchos de los problemas que surgen en las empresas o instituciones se generan por la falta de atención e importancia a los procesos de comunicación organizacional” (Gómez y Túñez, 2012, p. 7). Además, incluye temas estratégicos, de dirección, tecnológicos, humano- cultural, estructural y de entorno; por esta razón, este motivo ayuda a encontrar problemas relacionados con la insatisfacción laboral, baja productividad, entre otros.

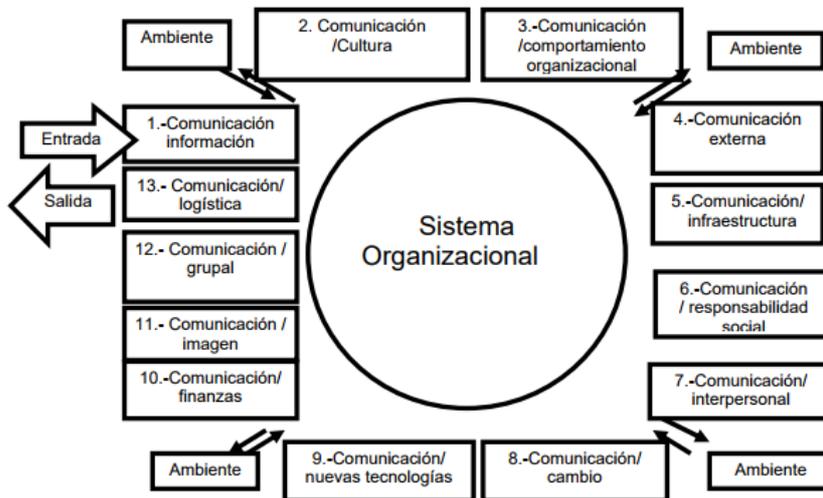


Figura 5. Modelo de Auditoría.

Fuente: Recuperado de Gómez y Túñez, 2012, p. 7.

7. Comunicación Global

La Comunicación Global es "la implementación de un sistema de información prediseñada que toda institución o empresa deberá comunicar tanto a nivel interno como externo, con el objetivo de darle importancia al axioma de que todo lo que se dice y no se dice en una organización, es comunicación" (González, 2009, p. 44). En los apartados anteriores se explicó el proceso interno que debe mantener una organización; a continuación, se explicará la parte externa.

7.1. Comunicación externa.

7.1.1. Definición.

Es necesario comenzar definiendo qué es Comunicación Externa, para lo cual se utilizarán las definiciones de algunos expertos en el tema. Según Fernández y Fernández la comunicación externa "es el conjunto de mensajes con contenido informativo de la organización, dirigidos a mejorar o crear relaciones con los diferentes públicos relacionados con la empresa, de tal manera que se proyecte una imagen favorable de la misma" (2010, p. 6).

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, manteniendo o mejorando su relación con ellos. A la vez, ayuda a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios (Andrade, 1991, p. 87). Por su parte, Abril, Palomino y Sánchez (2006, p. 13) afirman que, la finalidad de la comunicación externa es el dar a conocer la actividad propia de la organización, su impacto en la sociedad. Es la encargada de crear, mejorar o proyectar una imagen corporativa, mediante la relación con sus públicos externos, a través de la transmisión de mensajes.

Asimismo, González, Santos, Rodríguez y Hernando afirman que “existe una serie factores externos a la empresa que influyen, pero que no se puede controlar y hacen necesaria la comunicación entre la empresa y su entorno. De esta forma, se cumple un doble objetivo, transmitir una imagen corporativa y convencer a los consumidores de la calidad de sus productos o servicios” (2008, p. 78).

Con estas definiciones, se puede señalar que la Comunicación Externa puede ser utilizada como una estrategia a nivel externo con sus diferentes públicos de interés, con el propósito de que las empresas alcancen un alto grado de posicionamiento en el mercado, obteniendo una buena imagen y credibilidad empresarial. Cabe recalcar que, para exista una buena comunicación con su entorno, es necesario que todos los mensajes sean transmitidos de igual forma a nivel interno como externo, pues todo lo que se comunica internamente se verá reflejado al exterior.

7.1.2. Estrategias de comunicación externa.

Existen muchas estrategias o herramientas que pueden ser utilizadas en cada organización a nivel externo, esto dependerá de los objetivos empresariales; así como, de los beneficios que cada estrategia implica. En este caso de estudio se tomará en cuenta la clasificación de los autores: Libaert (2005, p. 6) y Sánchez (2005, p. 28). Los cuales indican que estas herramientas permiten a la organización mantener contacto con su entorno, transmitiendo mensajes de interés para ambos lados.

1) Relaciones Públicas

Son estrategias que se utilizan a nivel empresarial para obtener una imagen positiva. Míguez indica que: “Las relaciones públicas se pueden definir, desde una perspectiva, como la dirección y gestión de las relaciones entre una organización y sus públicos mediante la acción y la comunicación. Y de acuerdo con esta definición, los públicos constituyen un elemento fundamental para la comprensión de la disciplina” (2006, p. 141).

Según Castillo (2009, p. 3) las relaciones públicas es la interacción entre uno o más individuos con sus públicos de interés, lo que la convierte en una función asesora de comunicación, provocando un beneficio para las dos partes. Por su parte, Ríos la define como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para, la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública” (2004, p. 13).

2) Patrocinio

El patrocinio viene definido como la “ayuda económica o de otro tipo que, generalmente con fines publicitarios o fiscales, se otorga a una persona o a una entidad para que realice la actividad a que se dedica” (De la Sota, 2012, p. 8). Asimismo, García señala que es la “actividad en la que una organización aporta recursos económicos o en especie a otra actividad que le es ajena para que los valores atribuidos a dicha actividad sean asociados a su imagen” (2008, p. 540). En otras palabras, es una técnica de comunicación, mediante la cual una persona o una entidad comercial, ofrece recursos monetarios para apoyar una causa o en evento, con el fin de obtener un beneficio directo aumentando su marca e imagen.

3) Publicidad

Se puede definir como la comunicación persuasiva comercial, es una herramienta de marketing, que tiene como finalidad dar a conocer los productos o servicios de la organización. “Es una acción comunicativa unidireccional que toma lugar a través de los medios de comunicación masivos, su principal objetivo es la

venta de una determinada marca” (Baquero, 2005, p. 4). Asimismo, “son acciones de comunicación realizadas en espacios de pago en medios de comunicación masivos, que emplean recursos publicitarios” (Suárez, Bongiovanni, Bustos y Etkin, 2008, p. 74).

Se puede decir, que las organizaciones utilizan a la publicidad como una estrategia para promocionar su imagen, aprovechando que es un medio para transmitir mensajes de forma masiva, de esta forma, consiguen mayor impacto en sus consumidores o públicos de interés. “La publicidad es uno de los canales de emisión de la imagen corporativa” (Chaves, 2005, p. 16).

4) Medios impresos y digitales

Cada organización es la responsable de utilizar las herramientas o estrategias de comunicación que consideren apropiadas para obtener beneficios. Precisamente, una de las más utilizadas son los medios impresos que en la actualidad se han ido adaptando a la era digital con la avanzada evolución de la tecnología. Por un lado, tenemos a los instrumentos impresos, que hacen referencia a los periódicos, revistas, boletines, carteleras, folletos, entre otros, en los cuales se indican las actividades que la empresa va a realizar y los servicios o productos que esta dispone.

Mientras que, los medios digitales, son requeridos por su gran importancia y la alta demanda en la actualidad. Hoy en día, el Internet es un medio audiovisual interactivo que puede ser dirigido a una gran parte de públicos de interés. De igual forma, Castro (2007, p. 28-29) señala herramientas muy similares a las mencionadas, estas son:

- Relaciones con los medios de comunicación, incluye desde redactar una nota de prensa hasta ser el portavoz.
- Gestionar la publicidad; es decir, organizar la coordinación de los mensajes publicitarios en todos los soportes.
- Gestionar los contenidos corporativos en Internet.
- Gestionar la Responsabilidad Social Corporativa.
- Relaciones institucionales.

- Patrocinio y mecenazgo.
- Diseño y planificación de eventos.
- Apoyo en las tareas de Marketing.

7.1.3. Tipología de la comunicación externa.

La comunicación externa al tener la necesidad de estar ligada a su entorno puede adoptar varias tipologías según Bartolí (1992, p. 124) y así cumplir con las expectativas de sus diferentes públicos de interés:

- a) Comunicación externa operativa: Se realiza en las actividades cotidianas de la empresa. Es aquella que se lleva a cabo con los públicos externos de la organización, como clientes, proveedores, distribuidores, comunidad, entre otros.
- b) Comunicación externa estratégica: Su finalidad es analizar los datos y estrategias de su competencia, examinar las variables económicas, los cambios que se pueden suscitar a nivel legislativo; es decir, estar al pendiente de la información que puede ser relevante o importante frente a la posición competitiva de la empresa (Sánchez, 2005, p. 45).
- c) Comunicación externa de notoriedad: El objetivo principal es dar a conocer los productos o servicios de la organización, para de esta forma, mejorar su imagen, a través de las diferentes estrategias anteriormente mencionadas, como publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, relaciones públicas, etc.

7.2. Responsabilidad Social Corporativa.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la comunicación son aspectos fundamentales para lograr una unión entre empresas y stakeholders. La RSE “no es una moda, es una necesidad convertida en estrategia que permite desarrollar ventajas competitivas” (Chirinos, Fernández y Sánchez, 2012, p. 14), las

acciones de RSE con el pasar del tiempo ha ido en crecimiento, estas provocan beneficios a nivel empresarial.

En América Latina, se realizó un estudio, según Chirinos, Fernández y Sánchez (2012, p. 8), en el cual se mencionan los principales ejes de la RSE, estos son:

- Toma de decisiones y transparencia.
- Relación con la comunidad.
- Medio ambiente.
- Consumidores o usuarios.
- Relación con los colaboradores.

La RSE es un compromiso que deberían adquirir todas las empresas, al respecto Guédez asegura que, la “responsabilidad social de las empresas debe estar ligada a la misión, visión y valores de las organizaciones” (2006, p. 142). Por lo tanto, para ejercer acciones a nivel externo es necesario primero realizarlo a nivel interno y recordar que la RSE incluye a todos los públicos de interés.

Conclusiones del marco teórico

- Como se explicó anteriormente, la Comunicación es el intercambio de información, ideas u opiniones y tiene ciertos elementos que son vitales para que el proceso de comunicación sea óptimo y adecuado, cuando uno de estos elementos falla el mensaje que se quiso transmitir falla; además es importante que exista la retroalimentación, para asegurarse que existe un verdadero proceso de comunicación.
- De esta forma, lo mismo sucede a nivel organizacional, la comunicación en las empresas debe transmitirse a nivel interno; es decir, con sus trabajadores, accionistas, altos mandos, y a nivel externo, que incluye a sus clientes, medios de comunicación, comunidad, entre otros. Es importante que exista

comunicación con todos sus stakeholders, ya que ellos ayudan a mantener una imagen y reputación favorable.

- Identidad, Imagen y Reputación son términos diferentes y cada uno cumple con su función específica. Aunque finalmente están ligados y cuando existe una buena relación entre ellos, la beneficiada es la organización.
- Cada vez son más las empresas que se suman a realizar acciones de Responsabilidad Social Empresarial, esta debe involucrar a todos los públicos e incluye aspectos de índole social, económico, y ambiental.
- Los colaboradores son los principales voceros de la organización; por esto, es primordial que mantengan objetivos personales y empresariales ligados entre sí; además, deben trabajar en buen ambiente laboral y sentir “amor” por su organización.
- Para realizar una adecuada auditoría de comunicación es necesario seguir un modelo, porque este garantiza encontrar la falencia exacta y detectar la mejor solución. Asimismo, ayuda en el proceso de investigación y se obtienen mejores resultados.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

Institución

Agencia Nacional de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial (ANT)

1. Antecedentes históricos

En el año 1948, en la administración del Dr. Carlos Julio Arosemena, se creó la administración del Transporte Terrestre y Tránsito en el país, surgió la creación de la Comisión de Tránsito en la Provincia del Guayas y más adelante se crearon otras instituciones a nivel nacional apoderadas del transporte y tránsito en donde su

gestión se basa en dirigir, vigilar, emitir normas, reglamentos, establecer pasajes y fletes del transporte intercantonal e interprovincial.

La Agencia Nacional de Tránsito debido a las a las Reformas a la Ley de Tránsito emitidas por el antiguo Congreso Nacional y actualmente Asamblea Nacional, ha tenido variaciones y cambios en su nombre, en 1963 obtuvo el nombre de Junta General de Tránsito, más adelante tomó el nombre Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, en 1970 Consejo Superior de Tránsito, en el año 1972 Consejo Superior Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, en 1981 Consejo Nacional de Tránsito.

Desde el 2008 y hasta la actualidad lleva el nombre de Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (ANT) de acuerdo a la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Su función es regular y planificar el tránsito a nivel nacional, garantizar la prestación del servicio de transporte público mediante los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad. La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (ANT) es una institución adscrita al Ministerio de Transporte y Obras Pública y es miembro de un directorio conformado por miembros del MTOP y ANT.

2. Filosofía corporativa

Misión

Planificar, regular y controlar la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad

terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del País, en el ámbito de su competencia.

Visión

Ser la entidad líder que regule y controle el ejercicio de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, basados en la transparencia y calidad de servicio que garanticen a la sociedad ecuatoriana una regulación eficaz mediante la planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

Objetivo

Contribuir al desarrollo nacional, a través de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, mediante la formulación y aplicación de leyes, normas, políticas, planes, programas y proyectos que garanticen la satisfacción de los usuarios.

Valores

- Honestidad, Trabajo en equipo, Calidad del servicio, Proactividad
- Mejora continua, Lealtad, Apertura
- Eficiencia. Compromiso, Responsabilidad social

3. Identidad visual corporativa

La Agencia Nacional de Tránsito cuenta con un logotipo con las siguientes características:



Figura 6. Logotipo ANT.

3.1. Cromática

Amarillo

C: 0, M: 18, Y: 100, K: 0



Azul

C: 100, M: 73, Y: 0, K: 2



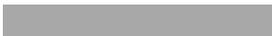
Rojo

C: 0, M: 100, Y: 99, K: 4



Gris

C: 0, M: 0, Y: 0, K: 75%



3.2. Isotipo

Conformado por 3 partes que representan o hacen alusión a las carreteras.



Figura 7. Isotipo ANT.

4. Ubicación

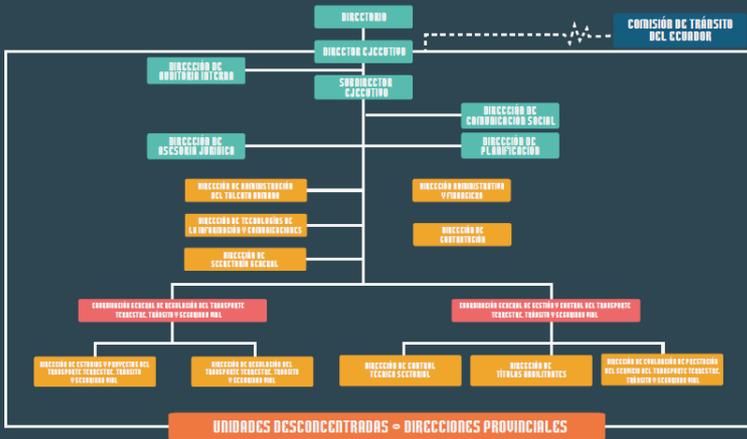


Figura 8. Ubicación ANT.

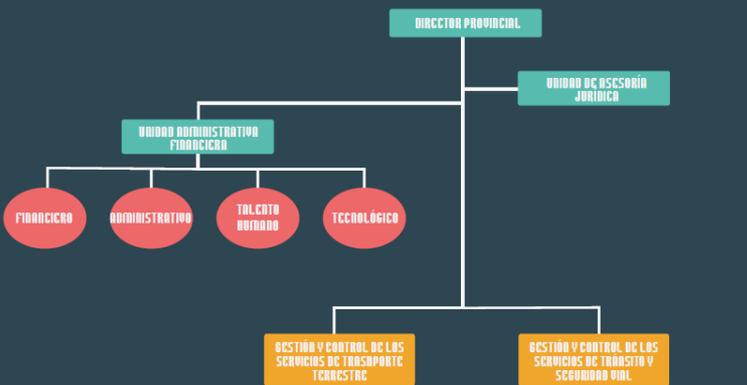
5. Organigrama

Estructura orgánica funcional vigente

Fecha de publicación: 07 de agosto de 2013



Estructura de las direcciones provinciales de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial



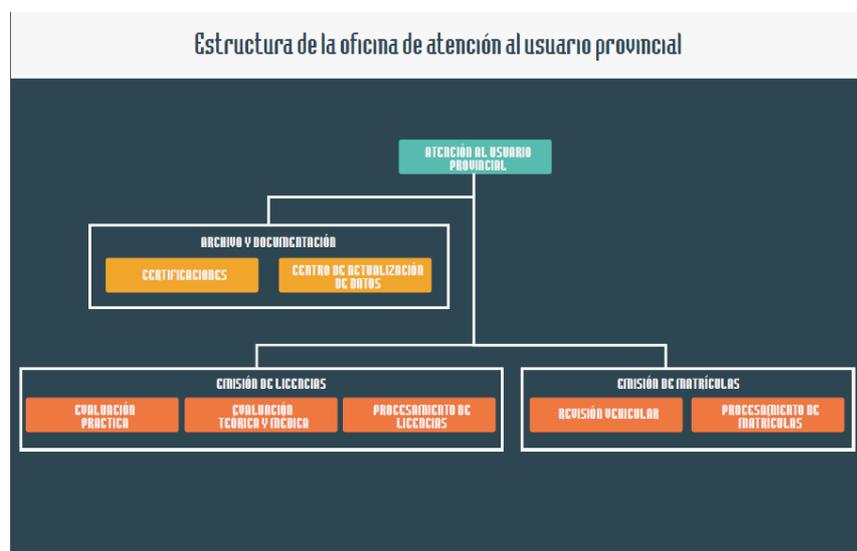


Figura 9. Organigrama ANT.

6. Herramientas de comunicación

Tabla 6. *Herramientas de comunicación de la ANT*

Públicos	Herramientas	Canal
Dirección Ejecutiva y Subdirección Ejecutiva	Reuniones Directivas: al inicio de cada semana para evaluación y planificación de trabajo.	Descendente
	Zimbra: es el correo institucional e interinstitucional que utiliza el sector público en el Ecuador.	Horizontal
	Telefónica: existe una central telefónica, cada dirección cuenta con sus propias extensiones.	Horizontal, Vertical
	Quipux: es el sistema de gestión documental.	Horizontal, Vertical
	Intranet: contiene información detallada de las direcciones, procesos internos, capacitación y noticias internas de la institución.	Horizontal

Públicos	Herramientas	Canal
Secretaría General	Reuniones Departamentales: al inicio de cada semana para evaluación y planificación de trabajo.	Descendente
	Zimbra: es el correo institucional e interinstitucional que utiliza el sector público en el Ecuador.	Horizontal
	Telefónica: existe una central telefónica, cada	Horizontal,

dirección cuenta con sus propias extensiones.	Vertical
Quipux: es el sistema de gestión documental.	Horizontal, Vertical
Intranet: contiene información detallada de las direcciones, procesos internos, capacitación y noticias internas de la institución.	Horizontal

Públicos	Herramientas	Canal
Auditoría Interna	Reuniones Departamentales: al inicio de cada semana para evaluación y planificación de trabajo.	Descendente
	Zimbra: es el correo institucional e interinstitucional que utiliza el sector público en el Ecuador.	Horizontal
	Telefónica: existe una central telefónica, cada dirección cuenta con sus propias extensiones.	Horizontal, Vertical
	Quipux: es el sistema de gestión documental.	Horizontal, Vertical
	Intranet: contiene información detallada de las direcciones, procesos internos, capacitación y noticias internas de la institución.	Horizontal

Públicos	Herramientas	Canal
Asesoría Jurídica	Reuniones Departamentales: al inicio de cada semana para evaluación y planificación de trabajo.	Descendente
	Zimbra: es el correo institucional e interinstitucional que utiliza el sector público en el Ecuador.	Horizontal
	Telefónica: existe una central telefónica, cada dirección cuenta con sus propias extensiones.	Horizontal, Vertical
	Quipux: es el sistema de gestión documental.	Horizontal, Vertical
	Intranet: contiene información detallada de las direcciones, procesos internos, capacitación y noticias internas de la institución.	Horizontal

Públicos	Herramientas	Canal
Planificación	Reuniones Departamentales: al inicio de cada semana para evaluación y planificación de trabajo.	Descendente
	Zimbra: es el correo institucional e interinstitucional que utiliza el sector público en el Ecuador.	Horizontal
	Telefónica: existe una central telefónica, cada dirección cuenta con sus propias extensiones.	Horizontal, Vertical
	Quipux: es el sistema de gestión documental.	Horizontal, Vertical
	Intranet: contiene información detallada de las direcciones, procesos internos, capacitación y noticias internas de la institución.	Horizontal

Públicos	Herramientas	Canal
Talento	Reuniones Departamentales: al inicio de cada semana para evaluación y planificación de trabajo.	Descendente

Humano	Zimbra: es el correo institucional e interinstitucional que utiliza el sector público en el Ecuador.	Horizontal
	Telefónica: existe una central telefónica, cada dirección cuenta con sus propias extensiones.	Horizontal, Vertical
	Quipux: es el sistema de gestión documental.	Horizontal, Vertical
	Intranet: contiene información detallada de las direcciones, procesos internos, capacitación y noticias internas de la institución.	Horizontal
	Cartelera: colocan información relativa a la dirección.	Horizontal

Públicos	Herramientas	Canal
Administrativo y Financiero	Reuniones Departamentales: al inicio de cada semana para evaluación y planificación de trabajo.	Descendente
	Zimbra: es el correo institucional e interinstitucional que utiliza el sector público en el Ecuador.	Horizontal
	Telefónica: existe una central telefónica, cada dirección cuenta con sus propias extensiones.	Horizontal, Vertical
	Quipux: es el sistema de gestión documental.	Horizontal, Vertical
	Intranet: contiene información detallada de las direcciones, procesos internos, capacitación y noticias internas de la institución.	Horizontal
Cartelera: colocan información relativa a la dirección.	Horizontal	

Públicos	Herramientas	Canal
Comunicación	Reuniones Departamentales: al inicio de cada semana para evaluación y planificación de trabajo.	Descendente
	Zimbra: es el correo institucional e interinstitucional que utiliza el sector público en el Ecuador.	Horizontal
	Telefónica: existe una central telefónica, cada dirección cuenta con sus propias extensiones.	Horizontal, Vertical
	Quipux: es el sistema de gestión documental.	Horizontal, Vertical
	Intranet: contiene información detallada de las direcciones, procesos internos, capacitación y noticias internas de la institución.	Horizontal

Públicos	Herramientas	Canal
Tecnologías	Reuniones Departamentales: al inicio de cada semana para evaluación y planificación de trabajo.	Descendente
	Zimbra: es el correo institucional e interinstitucional que utiliza el sector público en el Ecuador.	Horizontal
	Telefónica: existe una central telefónica, cada dirección cuenta con sus propias extensiones.	Horizontal, Vertical
	Quipux: es el sistema de gestión documental.	Horizontal, Vertical
	Intranet: contiene información detallada de las direcciones, procesos internos, capacitación y noticias internas de la institución.	Horizontal

	Cartelera: colocan información relativa a la dirección.	Horizontal
Públicos	Herramientas	Canal
Contratación	Reuniones Departamentales: al inicio de cada semana para evaluación y planificación de trabajo.	Descendente
	Zimbra: es el correo institucional e interinstitucional que utiliza el sector público en el Ecuador.	Horizontal
	Telefónica: existe una central telefónica, cada dirección cuenta con sus propias extensiones.	Horizontal, Vertical
	Quipux: es el sistema de gestión documental.	Horizontal, Vertical
	Intranet: contiene información detallada de las direcciones, procesos internos, capacitación y noticias internas de la institución.	Horizontal
Públicos	Herramientas	Canal
Coordinación General de Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.	Reuniones Departamentales: al inicio de cada semana para evaluación y planificación de trabajo.	Descendente
	Zimbra: es el correo institucional e interinstitucional que utiliza el sector público en el Ecuador.	Horizontal
	Telefónica: existe una central telefónica, cada dirección cuenta con sus propias extensiones.	Horizontal, Vertical
Dirección de Estudios y Proyectos del Transporte, Tránsito y Seguridad Vial.	Quipux: es el sistema de gestión documental.	Horizontal, Vertical
Dirección de Regulación de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.	Intranet: contiene información detallada de las direcciones, procesos internos, capacitación y noticias internas de la institución.	Horizontal
Públicos	Herramientas	Canal
Coordinación General de Gestión y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.	Reuniones Departamentales: al inicio de cada semana para evaluación y planificación de trabajo.	Descendente
	Zimbra: es el correo institucional e interinstitucional que utiliza el sector público en el Ecuador.	Horizontal
	Telefónica: existe una central telefónica, cada dirección cuenta con sus propias extensiones.	Horizontal, Vertical
Dirección de Evaluación de Prestación del Servicio del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.	Quipux: es el sistema de gestión documental.	Horizontal, Vertical
Dirección de Control Técnico Sectorial y de Títulos Habilitantes.	Intranet: contiene información detallada de las direcciones, procesos internos, capacitación y noticias internas de la institución.	Horizontal

Fuente: Elaboración propia.

INVESTIGACIÓN AUDITORÍA COMUNICACIONAL

1. Objetivos de la Auditoría de Comunicación

1.1. Objetivo general.

Evaluar la comunicación interna de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), con el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar el clima laboral en su público interno.

1.2. Objetivos específicos.

- Identificar los principales recursos de identidad e imagen corporativa.
- Medir el nivel de conocimiento de los miembros de la organización con respecto a la identidad corporativa.
- Analizar el nivel de eficiencia de los canales y de las herramientas de comunicación que usa el público interno.
- Determinar el grado de satisfacción y clima laboral en los colaboradores.
- Determinar el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores.
- Medir el grado de motivación que reciben los colaboradores dentro de la organización.

2. Métodos e instrumentos de investigación

En la presente auditoría, se utilizarán dos métodos de investigación, el *cuantitativo* y el *cualitativo*. El método cuantitativo permite la utilización de datos estadísticos; mientras que, el cualitativo es un enfoque que ayuda a alcanzar un estudio más profundo según Ruiz (2003). Mediante este enfoque mixto se pretende generar confianza y buenos resultados en la investigación.

Los instrumentos a utilizarse fueron encuestas y entrevistas. Por el método cuantitativo, se realizaron encuestas a 190 colaboradores de diferentes cargos y áreas. Incluyendo trabajadores de la Dirección Ejecutiva, Comunicación Social, Planificación, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Talento Humano, Administrativa y Financiera, Tecnologías de la Información, Secretaría General, Contrataciones y las Coordinaciones Generales.

Por otro lado, para el método cualitativo, se efectuaron dos entrevistas, las cuales fueron aplicadas a la Directora de Comunicación Social, Natalia Deleg, y a la Directora de Talento Humano, Ximena Villena, con la finalidad de obtener resultados más reales y eficaces, y poder triangular la información entre altos, medios y bajos mandos con la información obtenida en las encuestas realizadas. De esta forma, las técnicas cuantitativas y cualitativas permiten que se pueda tener una investigación más certera de cómo se encuentra la comunicación interna de la Agencia Nacional de Tránsito.

2.1. Universo y tamaño de la muestra.

La población a investigar fueron 633 personas, la totalidad de trabajadores en la ANT. Hombres y mujeres mayores de 18 años de edad, de diferente nivel socio económico. Para continuar con el trabajo de investigación, es necesario determinar una muestra representativa. La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población, Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada, Q = probabilidad de fracaso, D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Por consiguiente, los datos son los siguientes:

n= tamaño de la muestra

N= 633

p= 0.05

q= 0.05

z= 1.65

d= 0.05

n= 190.38 = 190

Por lo tanto, se realizaron 190 encuestas, a colaboradores de la Agencia Nacional de Tránsito.

3. Análisis de los resultados

1. AUTOIMAGEN

1.1. Análisis situacional de la empresa.

Comentado [...15]: No colores.

1.1.1. Misión.

Información obtenida mediante revisión de archivos.

Planificar, regular y controlar la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del País, en el ámbito de su competencia.

1.1.2. Visión.

Información obtenida mediante revisión de archivos.

Ser la entidad líder que regule y controle el ejercicio de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, basados en la transparencia y calidad de servicio que garanticen a la sociedad ecuatoriana una regulación eficaz mediante la planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

1.1.3. Objetivo.

Información obtenida mediante revisión de archivos.

Contribuir al desarrollo nacional, a través de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, mediante la formulación y aplicación de leyes, normas, políticas, planes, programas y proyectos que garanticen la satisfacción de los usuarios.

1.2. Evaluación de la Cultura Corporativa

Información obtenida mediante encuestas realizadas a 190 empleados de la ANT.

1. ¿Conoce usted el año de creación de su organización?

	Personas	Porcentaje
No puedo precisar ni la década	28	14,7%
Puedo precisar la década, pero con dudas	70	36,8%
Puedo precisar solo la década	66	34,7%
Lo conozco con exactitud	26	13,7%
Total	190	100%

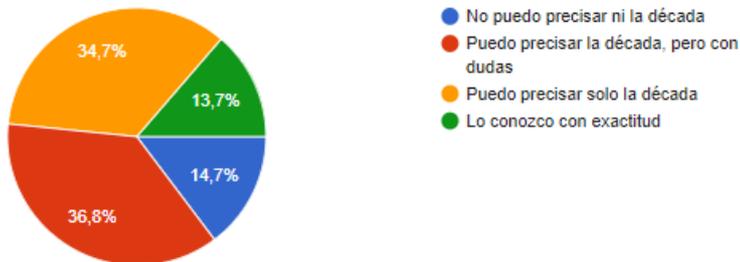


Figura 10. Pregunta 1. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

A través de este gráfico se percibe que, el 36,8% de los empleados únicamente puede precisar la década, pero con dudas acerca del año de creación de su institución. Con un porcentaje muy similar del 34,7% pueden precisar solo la década en la que fue creada. Mientras que, el 14,7% de los encuestados no pueden precisar ni la década. De acuerdo a esto, se concluye que se debe brindar a los empleados la información sobre la historia de la empresa, incrementando así el sentido de pertenencia.

2. ¿Conoce usted la filosofía o misión de su organización?

	Personas	Porcentaje
No la conozco	44	23,2%
La conozco algo	68	35,8%
La conozco bien	48	25,3%
La conozco muy bien	30	15,8%
Total	190	100%

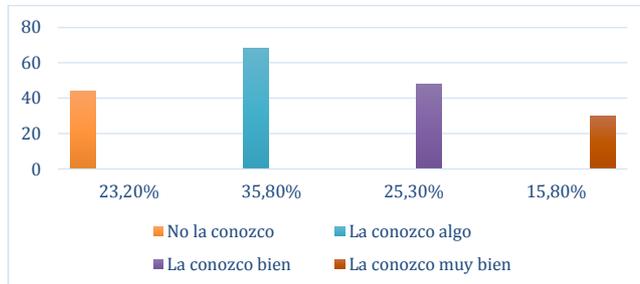


Figura 11. Pregunta 2. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Según los aportes en el marco teórico, una de las cosas más importantes es la filosofía de la empresa; en este caso, el 35,80% de encuestados afirman que conocen algo de la misión y filosofía de la institución. Y el 23,20% señalan no conocer nada. Por otro lado, el 25,30% dicen conocerla bien, frente a un 15,80% que dicen conocerla muy bien.

3. ¿Reconoce cuáles son los valores con los que se identifica su organización?

	Personas	Porcentaje
No	38	20%
Parcialmente	74	38,9%
Sí	78	41,1%
Total	190	100%

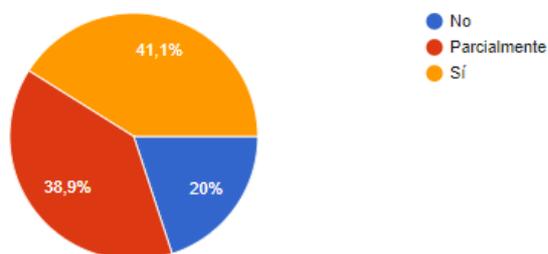


Figura 12. Pregunta 3. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Al preguntar a los encuestados si conocen sobre los valores con los que se identifica la institución, el 41,1% dijo que sí; frente a un 38,9% que señaló que conocen parcialmente; y un 20% informó no conocer los valores. Este postulado indica que, la mayoría de empleados desconocen y no saben en su totalidad cuáles son los valores de la ANT.

4. ¿Sabe usted si su organización tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad? (política, difusión del conocimiento, cultura, etc.)

	Personas	Porcentaje
No lo sé	24	12,6%
Sé algo	44	23,2%
Lo sé bien	54	28,4%
Lo sé muy bien	68	35,8%
Total	190	100%

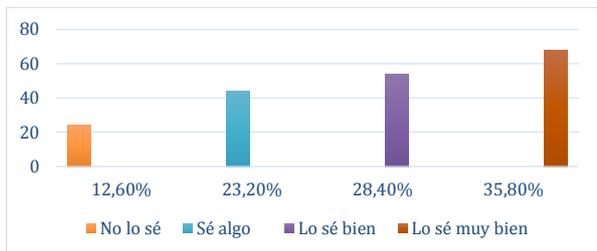


Figura 13. Pregunta 4. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

A través de este gráfico se percibe que, el 35,80% de los encuestados está consciente que la organización mantiene una postura establecida frente a la sociedad. Un 28,40% lo sabe bien; el 23,20% sabe algo y finalmente un 12,60% desconoce sobre el tema. Aquí se puede observar que la empresa conoce sobre este asunto, pero los porcentajes son muy variados y debe mejorar.

5. ¿Sabe usted si su organización realiza alguna actividad de responsabilidad social?

	Personas	Porcentaje
No lo sé	96	50,5%
Sé algo	34	17,9%
Lo sé bien	34	17,9%
Lo sé muy bien	26	13,7%
Total	190	100%

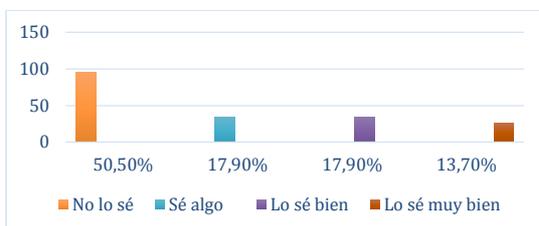


Figura 14. Pregunta 5. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

El 50,50% y el 17,90% de encuestados afirmaron no conocer y conocer algo, sobre si la empresa realiza alguna actividad de responsabilidad social. Mientras que, el 13,70% y el 17,90% señalaron conocer muy bien y bien respectivamente sobre este postulado. Sin embargo, más de la mayoría de colaboradores desconocen el tema; por esta razón, es importante indicarles cuales son las acciones de RSE que realiza la empresa.

6. ¿Describiría usted a su organización como cumplidora de los compromisos con sus clientes?

	Personas	Porcentaje
Muy poco cumplidora	18	9,5%
Poco cumplidora	90	47,4%
Bastante cumplidora	58	30,5%
Muy cumplidora	24	12,6%
Total	190	100%

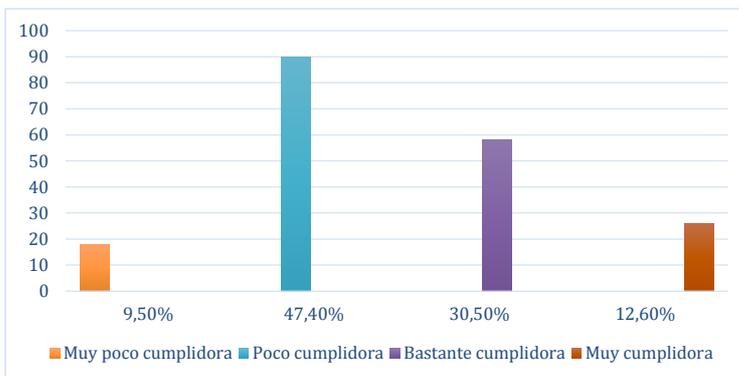


Figura 15. Pregunta 6. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Mediante el gráfico se concluye que una mayoría de 47,40% y 9,50% de empleados describen a la empresa como poco cumplidora y muy poco cumplidora, en tanto un 30,50% la considera bastante cumplidora y otro 12,60% muy cumplidora, esto denota que existe solo una gran parte de empleados que creen deficiente el cumplimiento de la empresa frente a sus clientes.

7. Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia no de tipo salarial, que le una más a usted a su organización.

	Personas	Porcentaje
No existe ninguno	68	35,8%
Aunque exista no sabría precisarlo	54	28,4%
Sí existe, de manera indefinida	50	26,3%
Sí existe, es un hecho concreto	18	9,5%
Total	190	100%



Figura 16. Pregunta 7. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Con una corta mayoría de un 35,8% los empleados, que laboran en esta institución dicen que no existe ningún motivo, que no sea tipo salarial. En tanto un 28,4% apunta que, aunque existe un motivo no sabría precisar que es, lo que le une más a la empresa, otro 26,3% asegura que tiene un motivo de manera indefinida. Mientras que, un 9,5% asegura que sí existe un hecho concreto.

8. ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por su organización en los últimos cinco años?

	Personas	Porcentaje
Sí la recuerdo perfectamente	44	23,2%
La recuerdo, pero muy vagamente	42	22,1%
He oído hablar de ella	32	16,8%
No la recuerdo	72	37,9%
Total	190	100%



Figura 17. Pregunta 8. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Al preguntarles si recuerdan alguna crisis que haya sufrido la institución en los últimos 5 años, las respuestas fueron muy variadas; por una parte, con una leve mayoría del 37,9% dijeron que no recuerdan nada, el 16,8% dijeron que, han oído hablar de una crisis. Y por otro lado, el 22,1% señalaron que la recuerdan, pero muy vagamente, y el 23,2% dijo que recuerdan la crisis perfectamente.

9. ¿Puede mencionar, algunos de los valores, atributos, cualidades, etc., que identifiquen a sus compañeros de trabajo y que definan a su organización?

	Personas	Porcentaje
No puedo mencionarlos	38	20%
Me sería difícil mencionarlos	60	31,6%
Podría mencionarlos	82	43,2%
Puedo mencionarlos sin pensar	10	5,3%
Total	190	100%

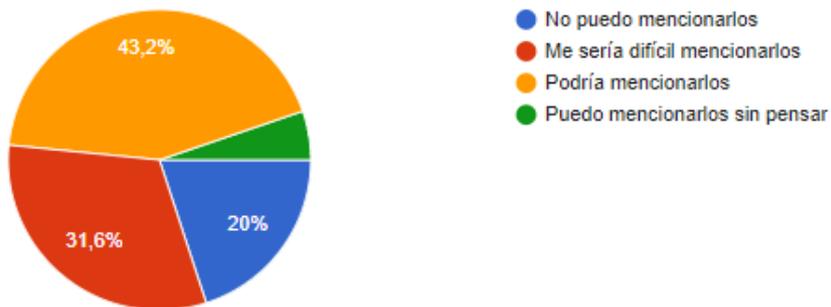


Figura 18. Pregunta 9. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

El 43,2% afirmó que, podría mencionar de alguna manera, algún valor, atributo o rasgo característico, etc., que sea compartido por sus compañeros y que defina a la empresa; sin embargo, con un porcentaje bastante cercano, el 31,6% dijo que, le sería difícil mencionarlos, y en 20% dijo que no puede mencionarlos, lo que probablemente sea reflejo del malestar existente entre los empleados.

1.3. Estrategia de Recursos Humanos

1.3.1. Valoración corporativa de RR.HH

Información obtenida mediante encuestas realizadas a 190 empleados de la ANT.

10. ¿Existe algún sistema permanente de evaluación de labor profesional dentro de su organización?

	Personas	Porcentaje
Sí	172	90,5%
No	2	1,1%
No sé	16	8,4%
Total	190	100%

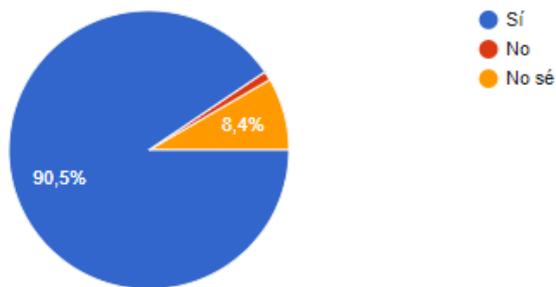


Figura 19. Pregunta 10. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

A través de este gráfico se puede apreciar que el 90,5% de los empleados consideran óptimo el sistema de evaluación existente dentro de la organización. Y tan solo el 8,4% no saben qué responder frente a este postulado.

11. ¿Emplea su organización los recursos suficientes para la formación del personal?

	Personas	Porcentaje
Sí	58	30,5%
No	48	25,3%
No sé	84	44,2%
Total	190	100%

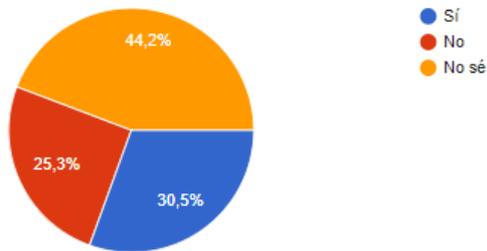


Figura 20. Pregunta 11. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

El 44,2% indicaron no saber si la institución en la que trabajan emplea los recursos suficientes para la formación del personal. El 25,3% dijo que no emplean; frente a un 30,5% que dijo que sí emplean los recursos suficientes. Este problema se puede interpretar como falta de información a los empleados.

12. ¿Existe información sobre las oportunidades de promoción de carrera dentro de su organización?

	Personas	Porcentaje
Sí	66	34,7%
No	58	30,5%
No sé	66	34,7%
Total	190	100%

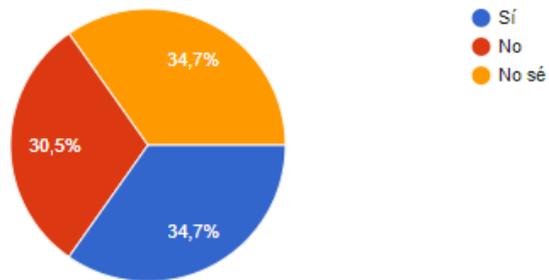


Figura 21. Pregunta 12. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Mediante este gráfico se obtiene que, hay un empate entre las respuestas de los empleados encuestados con el 34,7%, señalaron que, no saben si existe fluidez en la información de promoción, mientras que, el otro 34,7% dijo que sí. Y el 30,5% restante dijo que no.

1.3.2. Previsión Estratégica de RR.HH

13. ¿Está suficientemente prevista y planificada la jerarquía en su organización?

	Personas	Porcentaje
Sí	148	77,9%
No	8	4,2%
No sé	34	17,9%
Total	190	100%

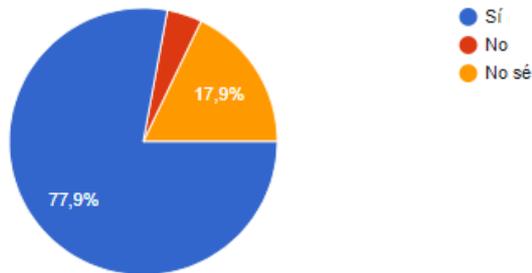


Figura 22. Pregunta 13. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Con un 77,9%, los encuestados afirman que la jerarquía está prevista y planificada. Es un resultado ambiguo, ya que por un lado, podríamos considerar que el tener planificada la continuidad de la jerarquía es un buen síntoma de planificación a mediano y largo plazo; sin embargo, al mismo tiempo puede demostrar que las posibilidades de formar parte de la jerarquía son nulas, ya que son cargos "inamovibles", independientemente del desempeño.

1.3.3. Formación

14. ¿Considera suficiente las oportunidades de formación profesional que ofrece su organización al personal?

	Personas	Porcentaje
Sí	68	35,8%
No	68	35,8%
No sé	54	28,4%
Total	190	100%

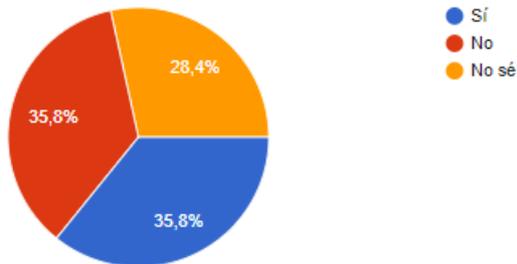


Figura 23. Pregunta 14. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

El 35,8% de personas encuestadas, señalaron que no consideran suficientes las oportunidades de formación profesional que ofrece la institución; aunque el, 28,4% dijeron no saber. Por otra parte, el 35,8% indicó que, sí consideran suficientes las oportunidades. Se puede interpretar que, la mayoría de los trabajadores no saben que responder y puede ser por falta de información.

15. ¿Existe un programa de capacitación en su organización?

	Personas	Porcentaje
Sí	64	33,7%
No	34	17,9%
No sé	92	48,4%
Total	190	100%

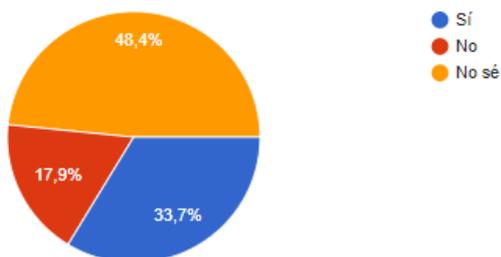


Figura 24. Pregunta 15. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

El 48,4% de colaboradores dijeron que no saben si existe o no un programa de capacitación dentro de la organización. Y un 17,9% indicaron que no. Sin embargo, el 33,7% señalaron que sí existe un programa de capacitación. Estos resultados reflejan que en la institución se presentan problemas de comunicación, porque, aunque existan programas de capacitación los trabajadores desconocen.

1.3.4. Selección de Personal**16. ¿Los empleados tienen expectativas realistas respecto a sus posibilidades de ascenso?**

	Personas	Porcentaje
Sí	80	42,1%
No	30	15,8%
No sé	80	42,1%
Total	190	100%

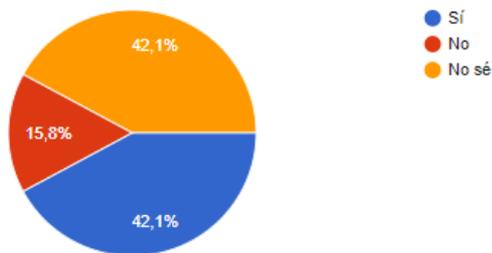


Figura 25. Pregunta 16. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Se concluye con un empate del 42,1% que, los empleados tienen expectativas reales en cuanto a sus posibilidades, y el otro resultado, dijeron no saber. En tanto una minoría de un 15,8% dijeron no tenerlas.

17. ¿Existen previsiones suficientes para los planes de carrera de los trabajadores?

	Personas	Porcentaje
Sí	60	31,6%
No	42	22,1%
No sé	88	46,3%
Total	190	100%

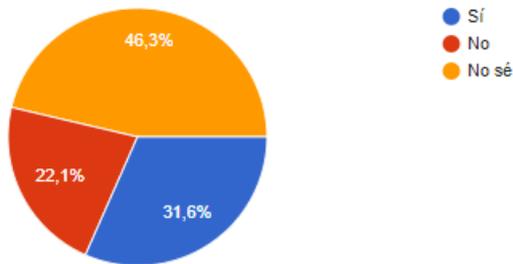


Figura 26. Pregunta 17. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

La mayoría de personas encuestadas con un 46,3% informaron que, no saben si en la institución existen las previsiones necesarias para los planes de carrera de los empleados. Y el 22,1% dijeron que no son suficientes, frente al 31,6% que dijeron que sí.

1.3.5. Desarrollo de carrera

18. ¿Existe información sobre las promociones de ascenso de carrera dentro de la organización?

	Personas	Porcentaje
Sí	60	31,6%
No	60	31,6%
No sé	70	36,8%
Total	190	100%

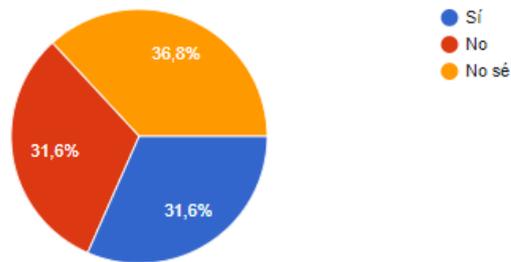


Figura 27. Pregunta 18. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

El 36,8% y el 31,6% de colaboradores dijeron que no saben y que no existe información, sobre los ascensos de carrera que pueden suscitarse en la organización. Otro problema de comunicación, ya que el 31,6% de trabajadores dijeron que sí, esto indica que sí hay información, pero no hay la suficiente difusión de estas noticias en los diferentes departamentos de la institución.

1.3.6. Evaluación y control de resultados

19. ¿Cree usted que son eficaces los procedimientos de evaluación de su organización?

	Personas	Porcentaje
Sí	82	43,2%
No	48	25,3%
Tal vez	60	31,6%
Total	190	100%

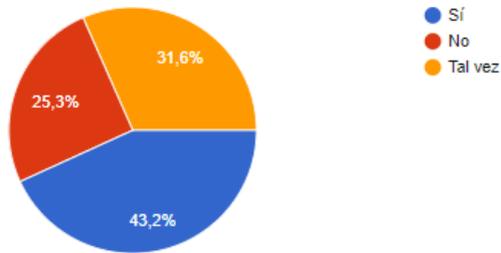


Figura 28. Pregunta 19. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Mediante este gráfico se concluye que, un 43,2% de empleados en la empresa consideran eficientes los procedimientos de evaluación, y el 31,6% opinan que talvez.

20. ¿Cree usted que la promoción profesional, es consecuencia de la evaluación de resultados?

	Personas	Porcentaje
Sí	110	57,9%
No	32	16,8%
Tal vez	48	25,3%
Total	190	100%

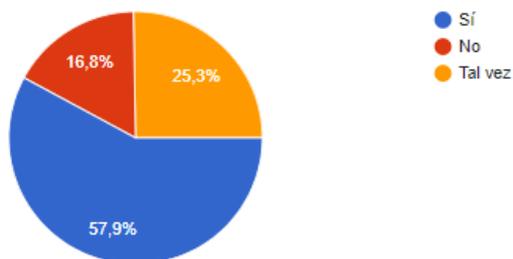


Figura 29. Pregunta 20. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Este gráfico presenta claramente con un 57,9% que, consideran la promoción profesional de la empresa una consecuencia de los resultados evaluados. El 25,3% señalaron que tal vez, y el 16,8% dijeron que no. Por lo cual, es importante considerar estas falencias para corregirlas y así evitar que los empleados desconozcan temas importantes.

1.3.7. Gestión de la información sobre RR.HH

21. ¿Cuenta su organización con alguna base de datos que almacene información sobre RRHH de los trabajadores?

	Personas	Porcentaje
Sí	142	74,7%
No	10	5,3%
No sé	38	20%
Total	190	100%

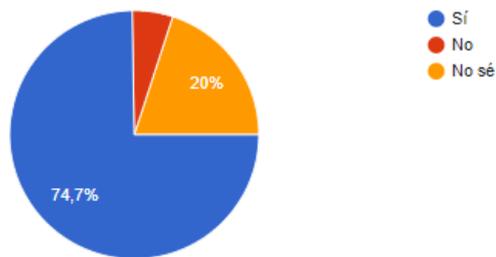


Figura 30. Pregunta 21. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

La mayoría de encuestados con el 74,7% opinaron que sí existe en la institución una base de datos para almacenar la información de Recursos Humanos de los colaboradores. Y el 20% dijeron desconocer.

22. ¿Difunden los planificadores de RRHH información sobre vacantes, resultados obtenidos, premios?

	Personas	Porcentaje
Sí	104	54,7%
No	20	10,5%
No sé	66	34,7%
Total	190	100%

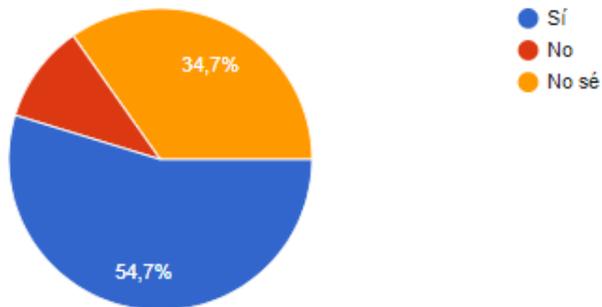


Figura 31. Pregunta 22. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

El 54,7% de personas encuestadas dijeron que los planificadores de Recursos Humanos, sí difunden información sobre vacantes, resultados obtenidos, o premios. Aunque el 34,7% dijeron desconocer, y el 10,5% señaló que no. Este problema puede suscitarse, ya que la información no está llegando a todas las áreas de la institución.

1.4. Clima Interno

1.4.1. Análisis del clima interno.

Información obtenida mediante entrevista a Ximena Villena, Directora de Talento Humano en la ANT.

1.4.1.1. Higiene y Seguridad

- **¿Con qué periodicidad se realizan chequeos médicos al personal?**

Antes del ingreso, cada 6 meses y antes de la salida.

- **¿Cuáles son las causas principales de absentismo?**

Enfermedades como gripe, dolores de cabeza, dolores intestinales.

- **¿La organización ha pasado por algún conflicto laboral que valga la pena destacar?**

Una colaboradora fue arrollada al salir del trabajo y lamentablemente, le tuvieron que, amputar las piernas.

- **¿Qué causas han originado los conflictos laborales?**

La corrupción.

1.4.1.2. Resultados

- **¿Cómo se evalúan y controlan los resultados?**

Mediante chequeos médicos periódicos.

- **¿Existen recompensas por el buen trabajo y mencione cuáles son?**

Sí, existen reconocimientos, agradecimientos.

1.4.1.3. Participación

- **¿Se fomenta la participación de los empleados? ¿De qué manera?**

Fortaleciendo la comunicación interna.

1.4.1.4. Formación

- **¿Cuál es el nivel de instrucción promedio que tiene el personal?**

Tercer nivel.

- **¿Cuáles son los criterios que se toman en cuenta para llenar una vacante?**

Formación, experiencia y capacitación.

1.4.1.5. Comunicación Interna

Información obtenida mediante entrevista a Natalia Deleg, Directora de Comunicación Social en la ANT.

- **¿Qué redes de comunicación considera que son las más útiles y beneficiosas para su organización?**

Considero que, todas las redes de comunicación que utilizamos son importantes, tenemos carteleras, el correo institucional, grupos de WhatsApp.

- **¿Qué herramientas de comunicación interna maneja la organización?**

La ANT utiliza un correo institucional denominado Zimbra.

1.4.2. Evaluación del clima interno

1.4.2.1. Satisfacción / insatisfacción

Información obtenida mediante encuestas realizadas a 190 empleados de la ANT.

23. ¿Está usted satisfecho con su trabajo?

	Personas	Porcentaje
Nada	2	1,1%

Poco	68	35,8%
Bastante	74	38,9%
Mucho	46	24,2%
Total	190	100%

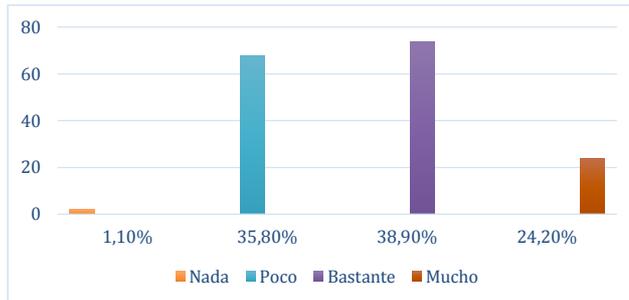


Figura 32. Pregunta 23. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

A través de este gráfico podemos denotar que el 38,9% de los empleados encuestados se encuentran bastante satisfechos con su trabajo global, un 35,8% afirma que poco, y el 24,2% asegura que mucho, en conclusión la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo global.

24. ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?

	Personas	Porcentaje
Malas	54	28,4%
Regulares	84	44,2%
Buenas	48	25,3%
Muy buenas	4	2,1%
Total	190	100%

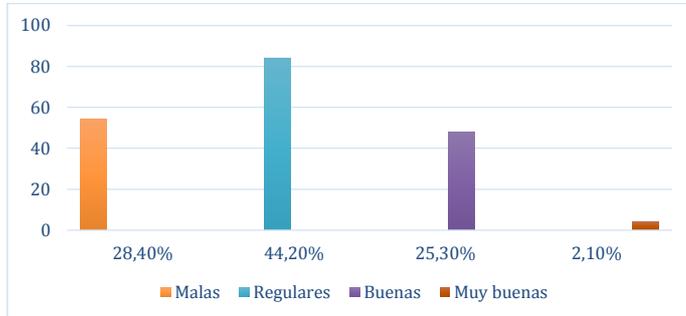


Figura 33. Pregunta 24. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

De acuerdo a estos indicadores, una dominante mayoría del 44,2% y el 28,4% consideran regulares y malas, respectivamente, las relaciones con su superior, en tanto que, un 25,3% afirmaron que, son buenas.

25. ¿Cree usted que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la organización?

	Personas	Porcentaje
Sí	98	51,6%
No	40	21,1%
No sé	52	27,4%
Total	190	100%

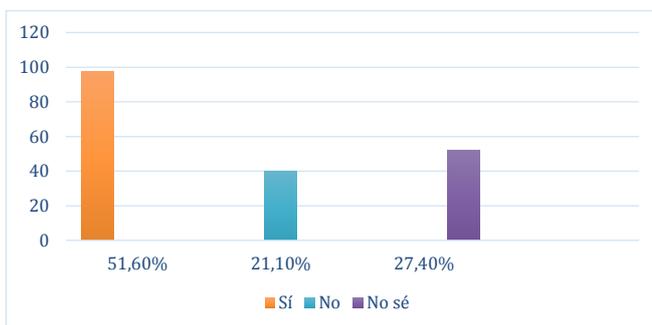


Figura 34. Pregunta 25. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Con este gráfico evaluamos con un 51,6%; es decir que, un poco más de la mitad de los empleados consideran que, los altos mandos se encuentran alejados de lo que ocurre en la organización. Mientras que, el 21,10% piensan que altos mandos están en constante comunicación.

26. En igualdad de condiciones profesionales y retributivas. ¿Se cambiaría a otra organización para desarrollar un trabajo similar?

	Personas	Porcentaje
Sí, sin duda	48	25,3%
Creo que sí	78	41,1%
Creo que no	52	27,4%
No, sin duda	12	6,3%
Total	190	100%

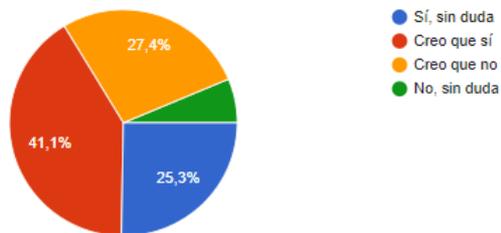


Figura 35. Pregunta 26. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

A través de este gráfico surge una preocupante situación en la cual se destaca que, el 66,4% de los empleados presentan grandes rasgos de inconformidad hacia la empresa. Mientras que solo el 6,3% le es fiel a la organización, por lo que se concluye que la empresa debe duplicar sus esfuerzos por satisfacer las necesidades de los empleados creando un sentido de pertenencia.

27. ¿Qué opina del grado de apoyo de sus superiores en su trabajo?

	Personas	Porcentaje
No apoyan nada	56	29,5%
Apoyan poco	78	41,1%
Apoyan bastante	46	24,2%
Apoyan mucho	10	5,3%
Total	190	100%

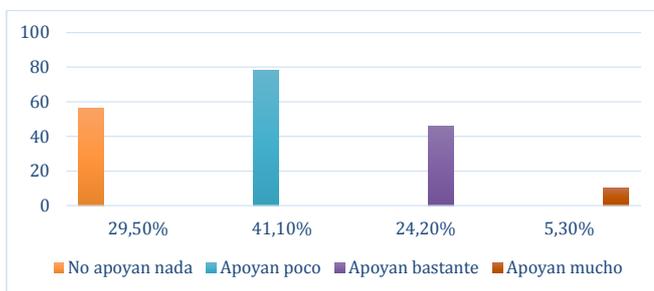


Figura 36. Pregunta 27. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

El 41,1% de empleados aseguraron que, sus superiores apoyan poco las labores de su trabajo, el 29,5% afirmó que no apoyan nada. Por otra parte, el 24,2% dijeron que apoya bastante, por lo tanto esto refleja la situación en la que se encuentran los empleados más antiguos frente a los que tienen muy poco tiempo dentro de la empresa.

28. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su organización?

	Personas	Porcentaje
No colaboran nada	28	14,7%
Colaboran poco	88	46,3%
Colaboran bastante	44	23,2%
Colaboran mucho	30	15,8%
Total	190	100%

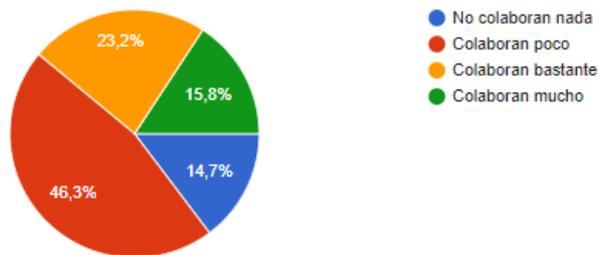


Figura 37. Pregunta 28. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

De acuerdo a este gráfico con un 46,3% de los empleados, dijeron que colaboran poco los trabajadores de otros departamentos, el 14,7% de personas señalaron que, los otros departamentos no colaboran nada. De contraria opinión, el 23,2% apuntaron que, colaboran bastante y con un 15,8% de opinión dijeron que colaboran mucho. De igual manera, como en el indicador anterior, se puede apreciar un malestar en los empleados, principalmente enfocado desde los que tienen mayor tiempo de antigüedad y los más nuevos. Los empleados más antiguos conocen de mejor manera la empresa, su movimiento, jefes, encargados, etc., etc., por lo que están mucho más acostumbrados a su cultura (sin que estén necesariamente en acuerdo con ella); y los más nuevos, perciben mucho más las brechas existentes, y demuestran cierto malestar.

29. En promedio ¿qué porcentaje de tiempo efectivo se trabaja diariamente en su organización?

	Personas	Porcentaje
100%	40	21,1%
80%	124	65,3%
60%	24	12,6%
menos del 50%	2	1,1%
Total	190	100%

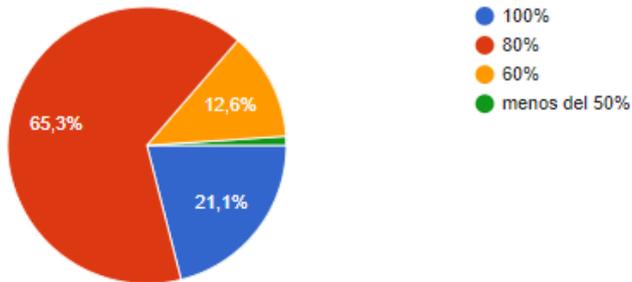


Figura 38. Pregunta 29. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Dado este gráfico, en el cual un 65,3% de indican que el tiempo efectivo de trabajo dentro de la organización es aproximadamente del 80%. El 21,1% considera que, es del 100%, y un 12,6% dijeron que, el rendimiento es del 60%. Con esto se concluye que el desempeño de los empleados es bueno, principalmente debido a que, la empresa cuenta con un sistema de evaluación continuo, exhaustivo y drástico en cierta medida, con un método que puede resumirse en: "el que no cumple, se va".

1.4.2.2. Comunicación / Información

30. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

	Personas	Porcentaje
Nada	4	2,1%
Poco	74	38,9%
Bastante	60	31,6%
Mucho	52	27,4%
Total	190	100%

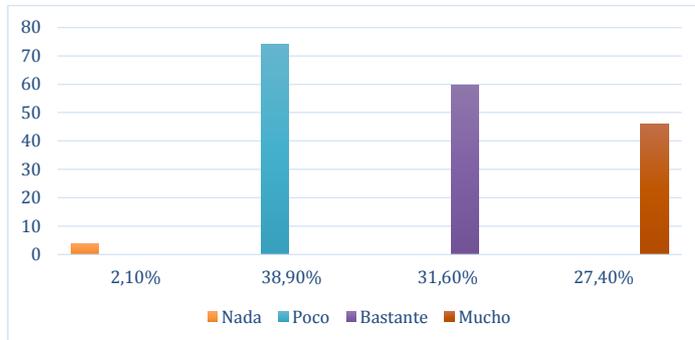


Figura 39. Pregunta 30. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Al preguntarles sobre qué cantidad de información reciben en su trabajo, el 38,9% de encuestados señalaron que poco. Frente al 31,60% que dijo recibir bastante información, y el 27,40% que indicó que mucho. Esto puede ser un problema que se genera en algunas direcciones, ya que unos departamentos reciban más información y otros menos reciben información.

31. ¿Cómo valora la información recibida?

	Personas	Porcentaje
Es escasa y confusa	16	8,4%
Es poco clara	78	41,1%
Es suficiente	58	30,5%
Es rica y abundante	38	20%
Total	190	100%

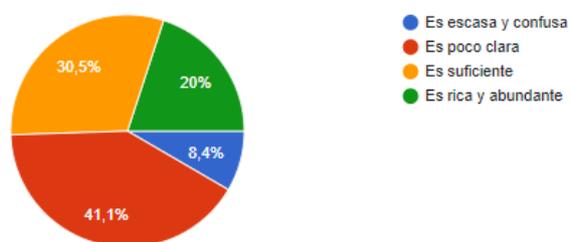


Figura 40. Pregunta 31. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Este postulado se encuentra ligado al anterior; por lo tanto, el 41,1% de colaboradores dijeron que la información es poco clara. Sin embargo, el 30,5% indicaron que, la información recibida es suficiente. De igual forma, como en la pregunta anterior este es un problema que se genera en ciertos departamentos, para lo cual la institución debería evaluar mejor la difusión de información importante en todas sus áreas.

32. ¿Conoce el organigrama de su organización?

	Personas	Porcentaje
No lo conozco	14	7,4%
Lo conozco en parte	96	50,5%
Lo conozco bastante bien	52	27,4%
Lo conozco muy bien	28	14,7%
Total	190	100%

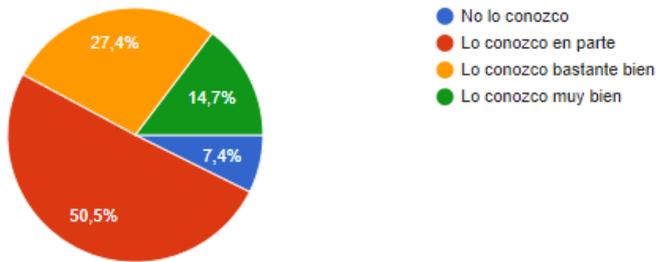


Figura 41. Pregunta 32. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

En cuanto al organigrama de la institución, los empleados con un 50,5% apuntaron conocer una parte, el 27,4% respondieron conocerlo bastante bien; sin embargo, el 7,4% indicaron no conocerlo. Según los aportes del marco teórico se evidenciaron que, conocer las jerarquías y los públicos dentro de la organización, es importante, por esta razón la institución debe tomar medidas para solucionar este inconveniente.

33. Recibe periódicamente información sobre su organización

	Personas	Porcentaje
No recibo información	12	6,3%
Sí, pero en pocas ocasiones	58	30,5%
Sí, pero sin periodicidad definida	26	13,7%
Sí, periódicamente	94	49,5%
Total	190	100%

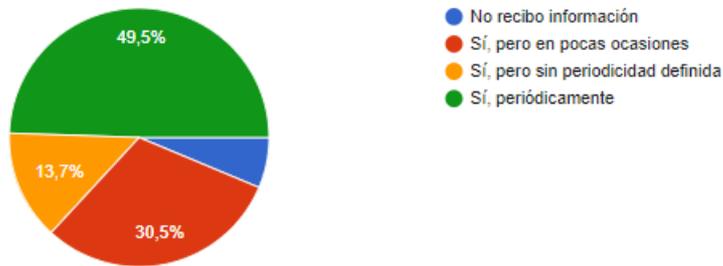


Figura 42. Pregunta 33. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

Cerca de la mitad de los encuestados, con un 49,5% opinaron que reciben información periódicamente, el 13,7% dijo que sí reciben información, pero una periodicidad definida. Aunque el, 30,5% indicaron recibir información en pocas ocasiones y el 6,3% dijeron nunca recibir información.

1.4.2.3. Expectativas / Motivaciones

34. ¿Está satisfecho con su salario?

	Personas	Porcentaje
Nada	8	4,2%
Poco	88	46,3%
Bastante	62	32,6%
Mucho	32	16,8%
Total	190	100%

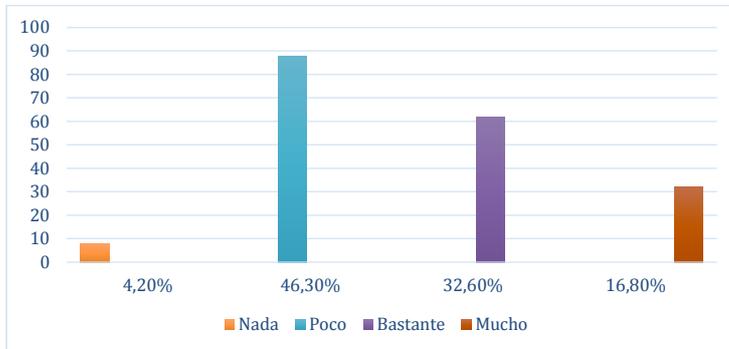


Figura 43. Pregunta 34. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

El 46,3% de personas encuestadas dijeron estar poco conformes con su salario, el 4,2% nada conformes. Mientras que, el 32,6% apuntaron estar bastantes satisfechos con su salario, y el 16,8% opinaron estar muy satisfechos. Este problema puede ser generado, debido a que algunos trabajadores no están de acuerdo con su cargo y pueden sentir cierta inconformidad, ya que piensan que su salario es muy bajo.

35. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que la organización es y representa?

	Personas	Porcentaje
Nada	32	16,8%
Poco	86	45,3%
Bastante	64	33,7%
Mucho	8	4,2%
Total	190	100%

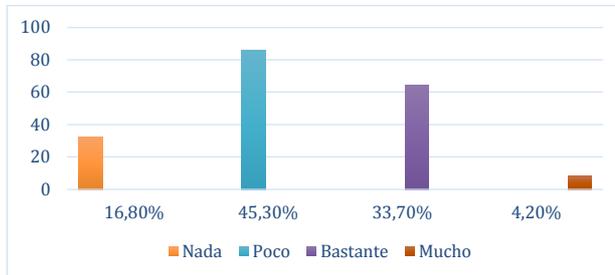


Figura 44. Pregunta 35. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

A través de este indicador que muestra un 45,3% de consideración poca a sentirse identificado con la empresa, otro 32,7% asegura que, se sienten bastante identificados y un 16,8% tiene la certeza de no sentirse muy identificados con ella. Aunque el rendimiento de los empleados sea muy bueno, gran parte de ellos no se siente a gusto con la empresa y existe un bajo sentido de pertenencia.

36. En su opinión, la organización en su conjunto, en los últimos años...

	Personas	Porcentaje
Ha mejorado bastante	44	23,2%
Ha mejorado algo	82	43,2%
Ha empeorado algo	64	33,7%
Ha empeorado bastante	0	0%
Total	190	100%

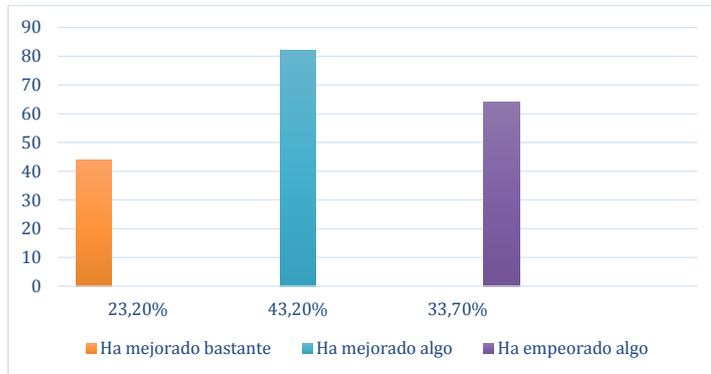


Figura 45. Pregunta 36. Resultado de la encuesta.

Interpretación:

El presente gráfico determina con un 43,2% que la institución ha mejorado algo, un 33,7% señalaron que, ha empeorado, y un 23,2% de opinión dijeron que ha mejorado bastante. Por lo tanto, se deben tomar ciertas consideraciones medio altas – medio bajas, no todos los empleados consideran que la empresa ha evolucionado, de igual manera, estos indicadores delimitan más el porqué del malestar de gran parte de la empresa.

2. IMAGEN INTENCIONAL

2.1. Análisis de la identidad visual corporativa

2.1.1. Evaluación del clima interno

Información obtenida mediante entrevista a Natalia Deleg, Directora de Comunicación Social en la ANT.

- **¿Cómo definiría usted actualmente la imagen de su organización?**

La institución está atravesando un proceso de cambio desde la actual administración en donde se busca la transparencia en todas las actividades.

Comentado [....16]: No colores, no cursiva.

2.1.2. Análisis del manual de normas

- **¿Existió alguna vez un cambio de logotipo en la organización? ¿Cuándo y por qué?**

Al ser la ANT una institución pública, está siempre regida a entes reguladores que en cada cambio de gobierno pueden cambiar en sí toda la imagen de Estado.

- **¿Cuáles son sus colores corporativos?**

Amarillo, Azul, Rojo y Gris.

2.2. Análisis de la comunicación de la organización

2.2.1. Comunicación interna

Información obtenida mediante entrevista a Natalia Deleg, Directora de Comunicación Social en la ANT.

- **¿Cree usted que dentro de su organización se maneja una buena comunicación entre gerentes y empleados y viceversa?**

Considero que, la comunicación es bastante buena, al ser los directores cargos de confianza siempre hay una buena relación.

- **¿Qué medios de comunicación interna tienen o utilizan para brindar información a sus empleados?**

Zimbra, carteleras.

- **¿Quién es la persona encargada de gestionar los reclamos que hacen los clientes?**

En la institución hay un correo para reclamos y actualmente a través de las redes sociales los usuarios no únicamente gestionan reclamos, también

hacen consultas sobre los procedimientos que deben seguir para cualquier servicio que necesiten.

2.2.2. Comunicación de Marketing

Información obtenida mediante entrevista a Natalia Deleg, Directora de Comunicación Social en la ANT.

- **¿Qué medios de comunicación utilizan para la comunicación externa?**

Redes sociales, radio, prensa y televisión.

- **¿Cómo maneja su organización las sugerencias y los reclamos por parte de sus públicos?**

Se da contestación inmediata y se direcciona correctamente para que puedan solucionar su inquietud o malestar.

2.2.3. Comunicación corporativa

Información obtenida mediante entrevista a Natalia Deleg, Directora de Comunicación Social en la ANT.

- **¿Tienen algún directivo enfocado sobre y para los problemas de la organización?**

Existe el personal específico para los problemas que se dan en la institución.

- **¿Tienen manual de gestión de crisis?**

Sí, existe un manual de crisis.

4. Conclusiones y determinación de los problemas comunicacionales

Después de realizar la investigación teórica y de campo; es decir, una vez realizado el marco referencial, según varios autores, expertos y con la ayuda de algunos libros y papers; además, de llevar a cabo la investigación de campo, con metodología cuantitativa (encuestas) y cualitativa (entrevistas), se pudo realizar la auditoría de comunicación. En este caso, el estudio se realizó en la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y la auditoría comunicacional reflejó algunos datos importantes, sobre todo se puede evidenciar los problemas de comunicación, imagen e identidad que existen a nivel interno. A continuación, algunas de las falencias suscitadas tras el arduo trabajo realizado:

1) El manejo de comunicación es deficiente. Prácticamente sólo se informa, no se comunica, no existe una adecuada retroalimentación. Esto debido a que, los colaboradores dijeron no mantener buenas relaciones con sus superiores, ellos las calificaron como *regulares* y en muchos casos como *malas*. Bajo este mismo parámetro, ellos consideran que los altos mandos se encuentran alejados de lo que realmente sucede en la organización.

2) Existe otro problema de comunicación, según la investigación realizada los trabajadores de la ANT opinan que, sus superiores apoyan muy poco en las labores del trabajo. Además, entre los diferentes departamentos; en otras palabras, entre compañeros de trabajo la colaboración es relativamente baja. De igual manera, como en el problema anterior, se puede apreciar un malestar en los empleados, principalmente enfocado desde los que tienen mayor

tiempo de antigüedad y los más nuevos. Los empleados más antiguos conocen de mejor manera la empresa, su movimiento, jefes, encargados, etc., por lo que están mucho más acostumbrados a su cultura (sin que estén necesariamente en acuerdo con ella); y los más nuevos, perciben mucho más las brechas existentes, y demuestran cierto malestar.

3) En cuanto a la información recibida acerca de su trabajo, la mayoría de colaboradores señalaron que, sí reciben información de forma periódica, pero un considerable porcentaje apuntaron que la información recibida es insuficiente, y en algunos casos es considerada como confusa. Este es un problema que se genera en algunos departamentos más que en otros, pero de igual forma afecta a toda la institución, porque como se evidenció en el marco teórico la buena comunicación debe presentarse en todos los públicos de una institución.

4) Asimismo, el sentido de pertenencia es muy bajo y esto se vio reflejado en la investigación, ya que cerca de la mitad de colaboradores dijeron sentirse poco identificados con lo que la institución representa; además, la gran mayoría se cambiaría de trabajo si tuvieran la oportunidad. Frente a esta preocupante situación se concluye que, la empresa debe duplicar sus esfuerzos por satisfacer las necesidades de los empleados creando un sentido de pertenencia.

5) El problema anterior también es generado debido a que, algunos colaboradores se sienten poco conformes con su salario, algunos no están de acuerdo con su cargo y pueden sentir cierta inconformidad o malestar, porque piensan que su salario es muy bajo para todo el esfuerzo que realizan diariamente, ya que la mayoría de colaboradores indicaron que realizan una

jornada efectiva. Con esto se dedujo que, el desempeño de los empleados es bueno, principalmente debido a que la empresa cuenta con un sistema de evaluación continuo, exhaustivo y drástico en cierta medida, con un método que puede resumirse en: "el que no cumple, se va".

6) En temas de filosofía corporativa, los empleados presentan un alto nivel de desconocimiento, porque no conocen cuáles son los valores, la misión, la filosofía, el organigrama de la institución, por esta razón se debe brindar a los empleados la información sobre la historia de la empresa, incrementando así el sentido de pertenencia.

7) De igual forma, es importante dar información sobre las actividades extraoficiales que realiza la empresa; por ejemplo, si tienen programas de capacitación, charlas, información sobre los ascensos o nuevas vacantes, planes de carrera, reconocimientos o agradecimientos por la buena labor que cumplen los trabajadores. Según la Directora de Talento Humano existe este tipo de incentivos, pero los colaboradores no conocen sobre estos temas, este es un claro problema de comunicación, ya que la información únicamente llega a algunas personas y no a todas, cuando debería llegar a todos los departamentos de la institución.

8) Otro problema que se presenta es un clima laboral autoritario. Existe un alto malestar, los trabajadores consideran que no son suficientes las oportunidades de formación profesional que ofrece la institución; además, no conocen si se emplean los recursos necesarios para su formación personal. Esto también, puede influir a que los colaboradores consideren al cumplimiento de la empresa frente a sus clientes deficiente. Y a que, no tengan un motivo específico

que les una a la organización, que no sea de tipo salarial. A la vez, este problema se ve reflejado, porque más de la mitad de personas encuestadas no conoce algún atributo o rasgo característico que sea compartido entre compañeros y que defina a la institución, lo que probablemente sea reflejo del malestar existente entre los empleados.

9) Por otra parte, la mayoría de los trabajadores consideran óptimo el sistema de evaluación existente dentro de la organización y son conscientes que la promoción profesional de la empresa es una consecuencia de los resultados evaluados. Asimismo, consideran que en conjunto la organización en los últimos años ha tenido alguna mejora; por lo tanto, se deben tomar ciertas consideraciones medio altas – medio bajas, no todos los empleados consideran que la empresa ha evolucionado, de igual manera, estos indicadores delimitan más el porqué del malestar de gran parte de colaboradores dentro la empresa.

10) Finalmente, según las entrevistas realizadas a la Directora de Comunicación Social y Talento Humano, la participación de los empleados se fomenta fortaleciendo la comunicación interna y utilizan varios canales para transmitir la información, como carteleras, correo institucional, redes sociales. Pero, aunque utilicen varias herramientas de comunicación se pudo evidenciar que, los empleados no se encuentran conformes y están poco informados, lo que genera un bajo sentido de pertenencia hacia la empresa y un mal clima laboral, ya que la estructura comunicacional es de tipo vertical descendente y no existe espacio de participación para los empleados.

5. Recomendaciones

1) Plantear un modelo de gestión interna mucho más participativo, en el que la comunicación y su posterior retroalimentación sea considerada un pilar fundamental para el funcionamiento interno de la empresa.

2) La implementación de una herramienta de comunicación no es sinónimo de “comunicar”, si los altos mandos no conocen lo que necesitan sus empleados, sus problemas, motivaciones, inconformidades, una cartelera, el correo institucional, etc., no servirán de nada. Es necesario indagar en la cultura corporativa existente, descubrir qué sucede y por qué, y en función de eso tomar medidas.

3) Escuchar y plantear acuerdos a las demandas de los empleados. Con soluciones no temporales, sino permanentes, con las cuales se pueda recuperar el compromiso de los empleados hacia la empresa. Además, se crearán lazos de fidelización y el ambiente y clima laboral tendrá una notable mejoría.

4) La gestión de Recursos Humanos debe proponer cambios, soluciones y beneficios mediante un modelo de gestión enfocado en el bienestar de los empleados y en la productividad laboral, pero sobre todo, debe informar de estos acontecimientos a todos los departamentos de la institución, se puede aprovechar el correo institucional, o implementar nuevas herramientas, para difundir este tipo de información.

5) Fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores, es necesario conocer la opinión de medios y bajos mandos, los altos mandos no pueden desligarse de sus funciones y siempre deben estar al pendiente del trabajo que realizan sus subordinados, pero también estar pendientes de sus necesidades, inconformidades; en otras palabras, mantener una buena relación. Asimismo, se debe motivar a los trabajadores por su productividad y buen comportamiento. Recordando que ellos son representantes afuera de la organización e influyen en su imagen.

PROPUESTA COMUNICACIONAL

1. Propuesta Comunicacional

De acuerdo a lo evidenciado tras la realización de la Auditoría de comunicación, los problemas más relevantes son los siguientes:

- Falta de conocimiento de la Misión, Visión y Valores de la organización por parte de los servidores.
- Otro problema que surge dentro de la institución es la poca motivación a los empleados y la falta de retroalimentación de la información emitida.
- Varios de los empleados sienten bajo sentido de pertenencia y consideran que existen un clima autoritario en las diferentes direcciones.

De esta forma, la propuesta comunicacional contempla diferentes acciones que permitirán potenciar la identificación de los colaboradores hacia la Agencia Nacional de Tránsito. El detalle de estas acciones se encuentra en el Plan Estratégico posterior a estas líneas. Asimismo, la propuesta incluye el desarrollo de

una campaña de comunicación nombrada: “Somos ANT” y que cuenta con las siguientes especificaciones.

1.1. Campaña de Comunicación SOMOS ANT



Figura 46. Somos ANT.

Mediante esta campaña se busca posicionar a la Agencia Nacional de Tránsito en la mente de cada uno de los empleados y, al mismo tiempo, disminuir en gran medida los aspectos negativos que afectan el clima laboral.

Objetivo General

Potenciar la identificación de los colaboradores hacia la organización.

Objetivos Específicos

- Optimizar la comunicación interna
- Socializar la Filosofía Corporativa de la organización
- Fortalecer la cultura corporativa

Estructura de la Campaña

“Somos ANT” se estructura en 3 etapas. La primera, está conformada por acciones dispuestas a socializar la filosofía corporativa de la Agencia Nacional de Tránsito; la segunda, contempla la difusión de las actividades y proyectos, de interés

de los colaboradores, que realiza la organización y, la tercera, busca el fortalecimiento de la cultura corporativa.

1.1.1. Primera Etapa

Lanzamiento de la Campaña

Con el fin de introducir SOMOS ANT de una manera amigable y que cause interés en los colaboradores, se ha considerado un periodo de “expectativa”, el cual contempla lo siguiente:

Periodo de Expectativa

- **Acción:** Desarrollo de piezas gráficas para difusión de la campaña
- **Temática:** “Eres tú ANT?”
- **Piezas gráficas:** 2
- **Soporte:** Correo electrónico, carteleras informativas
- **Periodicidad:** 2 semanales
- **Duración:** 2 semanas
- **Pieza gráfica para difusión:**



Figura 47. ¿Eres tú ANT?

Desarrollo de la Campaña

El desarrollo de la campaña pretende socializar la filosofía corporativa de manera amigable y con una imagen gráfica atractiva.

- **Acción:** Desarrollo de piezas gráficas para difusión de la campaña
- **Temática:** Filosofía Corporativa
- **Piezas gráficas:** 4
- **Soporte:** Correo electrónico, carteleras informativas, intranet ANT.
- **Periodicidad:** 2 semanales
- **Duración:** 2 semanas
- **Pieza gráfica para difusión:**



Figura 48. Artes Filosofía Corporativa. Misión – mailing.



**SOMOS
ANT**

Visión

Ser la entidad líder que regule y controle el ejercicio de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, basados en la transparencia y calidad de servicio que garanticen a la sociedad ecuatoriana una regulación eficaz mediante la planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

The graphic features a woman in a green vest and dark pants pointing upwards, standing on a pink circle. The background is white with purple and pink geometric shapes and a hand icon.

Figura 49. Artes Filosofía Corporativa. Visión – mailing.



**SOMOS
ANT**

Valores

- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Calidad de Servicio
- Proactividad
- Mejora Continua
- Lealtad
- Apertura
- Eficiencia
- Compromiso
- Responsabilidad Social

The graphic features a man in a white shirt and blue pants waving, standing on an orange circle. The background is white with orange and yellow geometric shapes and a hand icon.

Figura 50. Artes Filosofía Corporativa. Valores – mailing



Figura 51. Artes Filosofía Corporativa - intranet.

1.1.2. Segunda Etapa

Con el fin de fortalecer la filosofía corporativa, la segunda etapa de la campaña contempla las siguientes acciones:

- **Acción:** Desarrollo de piezas gráficas para difusión vía correo electrónico
- **Temática:** Difusión de actividades de interés para los colaboradores
- **Piezas gráficas:** 2
- **Soporte:** Correo electrónico, carteleras
- **Periodicidad:** 1 semanal
- **Duración:** 2 semanas



Figura 52. Arte Programado de Intercambio de Lectura - mailing.



Figura 53. Arte Programado Navidad - mailing.

1.1.3. Tercera Etapa

Con el fin de fortalecer la filosofía corporativa, la segunda etapa de la campaña contempla las siguientes acciones:

- **Acción:** Desarrollo de piezas gráficas para difusión en varios canales
- **Temática:** Soy parte del Cambio
- **Piezas gráficas:** 6
- **Soporte:** Correo electrónico, carteleras informativas, ventanales internos de la ANT, sitio web e intranet de la ANT.
- **Periodicidad:**
 - 2 semanales vía mail (total 6)
 - 1 semanal cartelera informativa (3)
 - 5 micro-perforados para ventanales (5)
 - 1 semanal en el banner principal del sitio web de la ANT (3)
 - 1 semanal en el banner principal del intranet de la ANT (3)
- **Duración:** 3 semanas
- **Piezas gráficas para difusión:**



Figura 54. Soy parte del cambio. Honestidad – mailing.



Figura 55. Soy parte del cambio. No al soborno – mailing.



Figura 56. Programa de Intercambio de Lectura – ventanales.



Figura 57. Soy parte del cambio – ventanales.

2. Plan Estratégico de Comunicación

Tabla 7. Plan Estratégico de Comunicación

Objetivo General	Objetivos Específicos	Público	Estrategia	Acciones
Potenciar la identificación de los colaboradores hacia la organización	Optimizar la comunicación Interna	Interno	Determinar los canales más efectivos	<p>A1: Diagnosticar Canales Diagnóstico de uso (frecuencia-impacto) de los canales de comunicación con los que cuenta la ANT.</p> <hr/> <p>A2: Mejora de Canales de comunicación interna</p> <p>- Correo Interno: Aumento de cuota de buzón: permitirá recibir correos con contenido gráfico y más atractivos. De 200mb a 500mb</p> <p>- Carteleras informativas Modificar la ubicación de las carteleras actuales: permitirá que la información se ubique en lugares estratégicos más visibles.</p> <p>- Implementación de 2 Carteleras informativas adicionales Se colocarán 2 carteleras en ANT Matriz, en el segundo piso, destinadas al personal que realiza tareas de digitación.</p> <p>-Carteleras informativas Mantenimiento: cambio de vidrios, limpieza de estructura y cambio recubrimiento interno.</p>

		<p>Utilización de canales alternativos</p>	<p><u>A3: Espacios alternativos</u> Determinar los espacios alternativos más idóneos para difundir comunicación interna. Canales Alternativos: - Vallas internas - Ventanales de oficinas (con vista al público) - Ventanas de ascensor Cantidad de Vallas internas: 4 Ventanales a utilizar: 7</p>
		<p>Normar la utilización de los canales de comunicación interna</p>	<p><u>A4: Tono de la comunicación</u> Definir el tono de los mensajes a difundir a través de canales de comunicación interna. Tono: Amable – Participativo</p> <p><u>A5: Línea Gráfica</u> Desarrollo de línea gráfica para publicaciones en canales disponibles: - Cartelera - Correo Interno</p>

Socializar la
Filosofía
Corporativa
de la
organización

Utilizar
canales de
comunicación
interna

A6: Campaña Somos ANT

Creación de la campaña de comunicación interna "Somos ANT", identificación y asignación de responsables y cronograma de ejecución.

Somos ANT - Etapa 1

A7: Diseño de piezas gráficas - Expectativa Somos ANT
- Desarrollo de piezas gráficas que difundan la Misión y Visión de la organización.

Cantidad: 2
Soporte: Correo interno - Carteleras
Periodicidad: 1 semanal
Duración: 2 semanas
Pieza gráfica: (figura 48)

A8: Diseño de piezas gráficas - Misión y Visión

- Desarrollo de piezas gráficas que difundan la Misión y Visión de la organización.
Cantidad: 2
Soporte: Correo interno, carteleras informativas, intranet ANT.
Periodicidad: 2 semanales
Duración: 1 semana
Pieza gráfica: (figura 49)

	Fortalecer la cultura de Corporativa	<p>Utilizar canales de comunicación interna alternativos</p>	<p>A9: Diseño de Piezas gráficas - Valores Corporativos - Desarrollo de piezas gráficas que difundan los valores corporativos de la organización. Cantidad: 1 Soporte: Correo interno, intranet ANT. Periodicidad: 2 semanales Duración: 1 semana Pieza gráfica: (figura 50)</p> <p>Somos ANT - Etapa 2 A9: Diseño de piezas gráficas - Actividades de interés para los colaboradores - Desarrollo de piezas gráficas que difundan las actividades sociales que realiza actualmente la organización e invite a los colaboradores a participar de ellas. Cantidad: 2 Soporte: Correo interno - Carteleras Periodicidad: 1 semanales Duración: 2 semanas Pieza gráfica: (figura 51)</p>
--	--------------------------------------	--	---

Somos ANT - Etapa 3
A10: Mensajes Positivos en Vallas

- Desarrollo de piezas gráficas que difundan mensajes positivos, relacionados a las actividades de la organización, que incentiven el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Cantidad: 6

Soporte: Vallas internas de la organización

Periodicidad:

* 2 semanales - mailing

* 1 semanal - Cartelera informativa

* 5 micro-perforados para ventanales

* 1 publicación semanal en el banner principal del intranet de la ANT.

* 1 publicación semanal en el banner principal del sitio web de la ANT.

Duración: 3 semanas

Pieza gráfica: (figura 52)

			<p><u>A11: Mensajes Cultura Corporativa en Vallas</u> Campana Somos ANT - Etapa 2 - Desarrollo de piezas gráficas que difundan mensajes positivos, relacionados a las actividades de los colaboradores de la organización. Temática: Soy Parte del Cambio (Anticorrupción) Cantidad: 5 Soporte: Vallas internas de la organización Periodicidad: * 2 semanales - mailing * 1 semanal - Cartelera informativa * 5 micro-perforados para ventanales * 1 publicación semanal en el banner principal del intranet de la ANT. * 1 publicación semanal en el banner principal del sitio web de la ANT. Duración: 3 semanas Pieza gráfica: (figura 53)</p> <p>Cierre de Campaña</p>
		<p>Interacción con los colaboradores</p>	<p><u>A12: Taller sobre Trabajo en Equipo</u> Fecha: 24 y 26 de enero 2018 Lugar: Sala de Prensa - Matriz ANT Duración: 2 horas Facilitador: Vinicio Aguinaga, Coach y experto en PNL Pieza gráfica: Invitación (Anexo 1)</p>

			<p><u>A13: Taller sobre herramientas de trabajo colaborativo</u> Fecha: 27 de febrero y 02 de marzo de 2018 Lugar: Sala de Prensa - Matriz ANT Duración: 2 horas Facilitador: Diego Apolo - Experto en herramientas digitales Pieza gráfica: Invitación (Anexo 2)</p>
--	--	--	--

2.1. Cronograma

Actividad	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Diagnosticar los canales de comunicación	■					
Correo interno (aumento de cuota de buzón)	■					
Modificar la ubicación de las carteleras actuales		■				
Implementación de 2 carteleras informativas		■	■			
Mantenimiento de carteleras informativas	■		■		■	■
Determinar espacios alternativos (vallas internas)	■	■				
Determinar espacios alternativos (ventanales)	■	■				
Determinar espacios alternativos (ascensor)	■	■				
Determinar el tono de comunicación de los mensajes	■					
Desarrollo del línea gráfica para publicaciones		■	■			
Creación campaña Somos ANT		■	■			
Desarrollo de piezas gráficas Misión- Visión			■			
Difusión piezas gráficas Misión – Visión (carteleras)			■			
Difusión piezas gráficas Misión – Visión (intranet)				■		
Desarrollo de piezas gráficas Actividades sociales				■		
Difusión piezas gráficas Actividades sociales				■		
Desarrollo de piezas gráficas Mensajes positivos					■	
Difusión piezas gráficas Mensajes positivos					■	
Desarrollo de piezas gráficas Cultura corporativa						■
Difusión piezas gráficas Cultura corporativa						■
Taller Trabajo en Equipo (planificación)	■	■				
Taller Trabajo en Equipo (ejecución)		■	■			
Taller Herramientas de Trabajo (planificación)		■	■			
Taller Herramientas de Trabajo (ejecución)			■	■		

2.2 Presupuesto

Tabla 8. *Presupuesto*

ACCIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Implementación 2 carteleras informativas	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Mantenimiento de carteleras informativas	7	\$ 50,00	\$ 350,00
Campaña Somos ANT			
Impresión piezas gráficas Misión – Visión (carteleras)	16	\$ 3,00	\$ 48,00
Impresión piezas gráficas Actividades Sociales (carteleras)	16	\$ 0,45	\$ 48,00
Impresión piezas gráficas Mensajes positivos (carteleras)	16	\$ 0,13	\$ 48,00
Impresión piezas gráficas Cultura Corporativa (carteleras)	16	\$ 450,00	\$ 48,00
Taller Trabajo en Equipo			
• Alimentación (break)	640	\$ 3,00	\$ 1920,00
• Certificados	640	\$ 2,00	\$1280,00
• Expositor	2	\$ 200,00	\$ 400,00
• Material informativo	640	\$ 10,00	\$6400,00
Taller Herramientas de Trabajo			

• Material informativo	640	\$ 20,00	\$ 6400,00
• Expositor	2	\$ 200,00	\$ 400,00
• Certificados	640	\$ 2,00	\$ 1280,00
• Alimentación (break)	640	\$ 3,00	\$ 1920,00
SUBTOTAL			\$ 20.842,00
5% IMPREVISTOS			\$1042,10
PRESUPUESTO TOTAL (USD)			\$ 21.884,10

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizada la revisión bibliográfica, la investigación en la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y el diseño de la propuesta comunicacional, en la cual se propuso estrategias y acciones de comunicación interna, para mejorar el sentido de pertenencia y el clima laboral en los colaboradores de la organización, se ha obtenido las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

- La Agencia Nacional de Tránsito debe trabajar en el fortalecimiento de su identidad corporativa, debido a que el público interno no conoce ciertos datos importantes, desconoce cuál es la filosofía de la organización, cuáles son sus principales valores, cuál es su misión y visión. Como se evidenció en el marco teórico, esta información ayuda a que el público interno se sienta identificado con la organización.
- Existe la necesidad de vincular la identidad y la filosofía corporativa con su comunicación interna, pues una gestión adecuada y eficiente de la misma, es el resultado de la solidificación de la personalidad de la entidad, y esto garantiza que haya una mejora en su imagen y reputación frente a sus públicos de interés.
- A pesar de contar con algunas herramientas de comunicación, es necesario que la institución utilice nuevos canales y haga un uso adecuado de ellos, con el fin de aprovechar las ventajas que brinda la comunicación a nivel

organizacional. Es importante recordar que, para que existe un adecuado proceso de comunicación es imprescindible que existe retroalimentación, ya que esto garantiza que el proceso sea eficaz.

- La mayoría de los colaboradores califican las relaciones con su inmediato superior como malas y regulares; por esta razón, la institución debería enfocarse y mejorar los canales de comunicación interna, puesto que cuando un trabajador no siente que tiene colaboración o apoyo por sus altos mandos pierde el sentido de pertenencia y el clima laboral entre compañeros se ve afectado.
- Asimismo, el clima laboral es autoritario. Existe un alto malestar, los trabajadores consideran que no son suficientes las oportunidades de formación profesional que ofrece la institución; además, no conocen si se emplean los recursos necesarios para su formación personal. Esto también, puede influir a que los colaboradores consideren al cumplimiento de la empresa frente a sus clientes deficiente. Y a que, no tengan un motivo específico que les una a la organización, que no sea de tipo salarial.

Recomendaciones

- Es recomendable poner en práctica las acciones propuestas en el Plan de Comunicación Estratégico. Además, es importante evaluar y verificar el impacto que tendrán estas acciones dentro de la institución.

- Es primordial mantener un seguimiento continuo de las acciones propuestas en el plan, ya que se esto garantiza que su desarrollo sea óptimo y beneficioso.
- La realización de los talleres propuestos ayudará a que las demás actividades sugeridas en la propuesta comunicacional tengan un buen resultado dentro de la institución, porque lo que se pretende es fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores de la ANT.
- Es importante delegar responsables para las diversas actividades a ejecutar, estas personas deben estar motivadas y no sentir que tienen más trabajo de lo habitual, sino sentir que estas acciones servirán de beneficio para todo el personal.
- La creación de nuevas herramientas de comunicación no garantiza que haya buenos resultados, lo importante es qué y cómo se transmite el mensaje, este debe ser claro y conciso. Por esta razón, en la propuesta comunicacional se propuesto definir el tono de los mensajes, con un tono amable y participativo.
- La implementación de una herramienta de comunicación no es sinónimo de “comunicar”, si los altos mandos no conocen lo que necesitan sus empleados, sus problemas, motivaciones, inconformidades, una cartelera, el correo institucional, etc., no servirán de nada. Es necesario indagar en la cultura corporativa existente, descubrir qué sucede y por qué, y en función de eso tomar medidas.

- Finalmente, tanto la identidad como la comunicación corporativa deben estar alineados a los objetivos de la institución y se debe contar con la participación de todos sus públicos de interés.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balmer, J. (2001). "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog". *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 248-291.
- Balmer, J. (2008). "Identity Based Views of the Corporation. Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brand Identity and Corporate Image". *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), 879-906.
- Broom, G., y Sha, B. (2013). *Cutlip & Center's effective public relations*. Boston [etc.], Pearson, cop.
- Canale, M. (1995). De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje", in Llobera, M., *Competencia comunicativa. Documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras*, Madrid, Edelsa, p. 63-81.
- Canilli, C. (1995). *Curso de Relaciones Públicas*, Barcelona: de Vecchi.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. (1° ed.). Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2006). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Castillo.
- Céspedes, Y. (2010). *Elementos y etapas del proceso de la comunicación en la empresa*. Recuperado de

https://www.academia.edu/7661505/ELEMENTOS_Y_ETAPAS_DEL_PROCESO_DE

- Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*. Gustavo Gili.
- Cornelissen, (2010). *Defining Corporate Communication*. Los Ángeles, Sage.
Recuperado de http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/39352_978_0_85702_243_1.pdf
- Costa, J. (2009). *DirCom: Estratega de la complejidad*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Cotiy, J. (2009). *Elementos de la comunicación*. Recuperado de https://www.academia.edu/6377981/ELEMENTOS_DE_LA_COMUNICACION
- Donalson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, implications. *Academy of Management Review*, 20, p. 65-91.
- Dowling, G. (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page.
- Duarte, E. (2003). Por uma epistemologia da comunicação, in Lopes, M. I. V. (org.), *Epistemologia da comunicação*, São Paulo, Loyola, pp. 41-54
- Fajardo, L. (2009). A propósito de la comunicación verbal. *Forma y Función*, 22, p. 121-142.
- Fernández J., y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Ad Research ESIC*, 6 (6), 130-143.
- Fernández, J. (2007). “¿Por qué y cómo gestionar la ética organizativo-empresarial?”, en Sanjuán, A., y Villagra, N. *Evolución conceptual y práctica*

- de una gestión responsable. Memoria Académica Curso 2006-2007, (Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid).
- Fernández, R., y Fernández, D. (2010). Comunicación empresarial y atención al cliente. Madrid, España: Paraninfo.
- Fontalvo, T., Quejada, R., y Puello, J. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. *Encuentros*, (2), 147-160.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston: Printman Press.
- Galeano, E. (1997). *Modelos de comunicación*. Córdoba: Macchi.
- García de los Salmones, M., y Rodríguez del Bosque, I. (2006). Estudio de los determinantes de la imagen corporativa: una aplicación empírica en mercado de la telefonía móvil. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (4), 121-140.
- Gómez, M., y Túniz, M. (2012). Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/070_Tunez.pdf
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS*, 2 (17), 205-224.
- González, E., y García, D. (2007). En Mitchell, R., Agle, B., y Wood, D. "Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.

- Guardia, N. (2009). Lenguaje y comunicación. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan040441.pdf>
- He, H., y Balmer, J. (2007). Identity studies: Multiple perspectives and implications for corporate level marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 765-785.
- Holtzhausen, L., y Fourie, L. (2008). Communicating to a diverse workforce: Employees' perceptions of symbolic corporate identity elements. *Corporate Communications*, 13(1), 80-94.
- Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. Londres: Macmillan.
- Lencinas, A. (2003). *Imagen corporativa*. (Tesis de pregrado). Universidad Abierta Interamericana, Argentina.
- Libaert, T. (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional. Como definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa.
- Limón, M. (2008). *Imagen corporativa, estrategia organizacional de comunicación global*. México: Trillas.
- Mínguez, N. (2010). Un marco conceptual para la imagen corporativa. Recuperado de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer08-13-minguez.pdf>
- Mitchell, R., Agle, B., y Wood, D. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, 22 (4) 853-886.
- Molestina, C. (1977). *Elementos de Comunicación Interinstitucional*. Costa Rica: IICA.
- Muñoz, M. (2010). *Protocolo y Relaciones Públicas*. Madrid, España: Paraninfo.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. (2° ed.). Madrid, España: Dykinson.

- Palmar, L. (2013). Barreras de comunicación interna universitaria en el desarrollo de los procesos para la vinculación con el sector productivo. *REDHECS*, 8 (14), 61-71.
- Paoli, J. (1983). *La comunicación e información*. México: Trillas.
- Pérez, A., y Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14 (1), 97-126.
- Pintado, T., Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa, influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC editorial
- Pizzolante, I. (2006). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Caracas, Venezuela: Editorial CEC.
- Remuzgo, E. (s.f.). Elementos de la comunicación. Recuperado de http://www.academia.edu/7259284/Elementos_de_la_comunicaci%C3%B3n
- Rivera, H., y Malaver, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el Marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación corporativa, un derecho y un deber*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Santana, E. (2012). Concepto de comunicación. Recuperado de https://www.academia.edu/8183796/CONCEPTO_DE_COMUNICACI%C3%93N
- Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación Estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

- Scheinson, D. (1998). *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Tello, M. (2012). *Manual de auditoría de la comunicación interna*. Recuperado de <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf>
- Van der Hofstadt, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. Barcelona, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Pirámide.
- Wazlawick, P. (2014). *No es posible no comunicar*. Barcelona, España: Herder.

ANEXOS

ANEXO A: PROPUESTA COMUNICACIONAL

Anexo 1.

Piezas gráficas: Invitación Taller “Trabajo en Equipo”



Anexo 2.

Piezas gráficas: Invitación Taller “Herramientas de Trabajo Colaborativo”

