

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de Comunicación Interna y Externa para La Casa de la
Cultura Ecuatoriana Núcleo de Tungurahua**

Angélica Abigail Wong Véliz

Comunicación

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de:
Licenciada en Comunicación

Quito, 13 de mayo de 2022

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**Auditoría de Comunicación Interna y Externa para la Casa de
la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Tungurahua**

Angélica Abigail Wong Véliz

Isabel Palacios, Mgt.

Quito, 13 de mayo de 2022

© 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 la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Angélica Abigail Wong Véliz

Código: 00131550

Cédula de identidad: 1204755605

Lugar y fecha: Quito, 13 de mayo de 2022

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

RESUMEN

En el presente marco teórico se profundizarán los conceptos necesarios para realizar una consultoría de comunicación organizacional, empezaremos hablando acerca de la comunicación en términos generales y su evolución a lo largo del tiempo. El aparecimiento de la comunicación organizacional en las décadas de los sesenta y setentas y su evolución hacia el aparecimiento, definición y diferenciación entre los conceptos de: identidad, imagen y reputación de una organización. También hablaremos acerca de la denominada “Cenicienta de la comunicación”, la comunicación interna y los procesos de la auditoría de comunicación interna necesarios para una correcta evaluación y planificación. Finalmente es necesario detenernos y examinar a la comunicación global y su componente comercial y/o institucional. Hoy en día, las grandes empresas, las multinacionales y las instituciones nacionales o internacionales que más se destacan y que brindan mejores servicios a cada uno de los grupos de interés con quienes generan una relación o un impacto, son aquellas quiénes han entendido el rol fundamental de la comunicación, no solo como un aspecto informativo, sino sobre todo como un aspecto estratégico de crecimiento, sostenimiento y desarrollo de una organización sea comercial o institucional.

Palabras clave: Comunicación, comunicación interna, comunicación organizacional, auditoría interna, grupos de interés, comunicación estratégica, estrategia.

ABSTRACT

In this theoretical framework, the necessary concepts to carry out an organizational communication consultancy will be deepened, we will start talking about communication in general terms and its evolution over time. The appearance of organizational communication in the decades of the sixties and seventies and its evolution towards the appearance, definition, and differentiation between the concepts of: of identity, image and reputation of an organization. We will also talk about the so-called “communication Cinderella”, the internal communication and the internal communication audit processes necessary for proper evaluation and planning. Finally, it is necessary to stop and examine global communication and its commercial and/or institutional components. Nowadays, the large companies, the multinationals and the national or international institutions that stand out the most and that provide the best services to each of the interest groups with whom they generate a relationship or an impact, are those who have understood the fundamental role of communication, not only as an informative aspect, but above all as a strategic aspect of growth, support, and development of an organization, either it’s commercial or institutional.

Key Words: Communication, internal communication, organizational communication, internal audit, interest groups, strategic communication, strategy.

TABLA DE CONTENIDO

<u>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</u>	<u>14</u>
<u>JUSTIFICACIÓN.....</u>	<u>16</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>18</u>
<u>MARCO TEÓRICO.....</u>	<u>20</u>
1. COMUNICACIÓN.	20
1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	23
1.4 ORÍGENES.....	25
1.5 EL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL.....	26
1.6 LOS PÚBLICOS.....	27
1.7 FLUJOS Y TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	30
1.8 FORMAL E INFORMAL.....	31
2. LA IDENTIDAD, LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN.....	32
2.1 LA IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA.....	32
2.2 DIFERENCIAS ENTRE LA IMAGEN Y LA IDENTIDAD CORPORATIVA.....	33
2.2.1 IDENTIDAD VISUAL.....	34
2.3 LA REPUTACIÓN.....	35
2.4 GESTIONAR LA REPUTACIÓN.....	36
3.1 EL MENSAJE.....	40
3.2 MEDIOS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	40
3.3. EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN.....	43
3.4 LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	43
3.5 AUDITORÍA INTERNA.....	45

3.6 AUDITORÍA EXTERNA.	45
3.7 LA COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL.	46
3.8 DIRCOM FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.	49
4. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA	49
4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.	49
4.2 MISIÓN.	50
4.3 VISIÓN.	50
4.4 VALORES.	50
4.5 OBJETIVOS.	51
4.6 NORMATIVAS.	51
4.7 SISTEMA DE IDENTIDAD VISUAL	51
LOGOTIPO	51
5. DIAGNÓSTICO.	53
5.1 OBJETIVO GENERAL.	53
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	53
5.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	54
5.4 MUESTRA DEL ESTUDIO.	54
5.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS.	55
FIGURA 6. ESCOJA POR CUÁL DE ESTOS MEDIOS PREFIERE QUE SE LE COMUNIQUEN	
TEMAS DE LA INSTITUCIÓN	57
FUENTE: DE ELABORACIÓN PROPIA (2022).	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	64
RECOMENDACIONES	65
6. CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.	65
6.1 OBJETIVO GENERAL.	65

6.2 CAMPAÑA 1: INFLUENCER DE IDENTIDAD.....	65
<u>7. CAMPAÑA: CONECTADOS.....</u>	<u>72</u>
7.1.1 PROBLEMA.....	72
7.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	72
7.1.3 FASE DE EXPECTATIVA.	72
7.1.4 FASE DE IMPLEMENTACIÓN.	74
7.1.5 FASE DE RECORDACIÓN.....	75
7.1.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	76
7.1.7 PRESUPUESTO DE CAMPAÑA.....	76
<u>8. CAMPAÑA 3: “LA CULTURA TE ESCUCHA”.....</u>	<u>76</u>
8.1.1 PROBLEMA.....	76
8.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	77
8.1.3 FASE DE EXPECTATIVA.	77
8.1.4 FASE INFORMATIVA.	78
8.1.5 FASE DE RECORDACIÓN.....	78
8.1.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	80
8.1.7 PRESUPUESTO.....	80
9. CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL.	81
9.1 OBJETIVO GENERAL.	81
9.1 CAMPAÑA PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS “SE PARTE DE NUESTRA CASA”.....	81
9.1.2 FASE EXPECTATIVA.	81
9.2 CAMPAÑA 2 “JUNTOS POR EL ARTE”.....	85

CONCLUSIONES 90

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 92

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LOGO DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA NÚCLEO DE TUNGURAHUA .	52
FIGURA 2. CONOCE LA MISIÓN DE LA CCE-NT	55
FIGURA 3. CONOCES LA VISIÓN DE LA CCE-NT	56
FIGURA 4. CONOCE LOS VALORES DE LA CCE-NT.....	56
FIGURA 5. ¿CONOCE EL LOGO DE LA INSTITUCIÓN?	57
FIGURA 6. ESCOJA POR CUÁL DE ESTOS MEDIOS PREFIERE QUE SE LE COMUNIQUEN TEMAS DE LA INSTITUCIÓN	57
FIGURA 7. ¿SEGÚN SU OPINIÓN DE QUÉ MANERA SE TRANSMITE LA INFORMACIÓN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?	58
FIGURA 8. ¿LA INSTITUCIÓN CUENTA CON UN BUZÓN DE SUGERENCIAS?.....	58
FIGURA 9. ¿HA REALIZADO ALGUNA SUGERENCIA EN EL ÚLTIMO SEMESTRE?	59
FIGURA 10. ¿QUÉ TIPO DE CORREOS ELECTRÓNICOS SON LOS QUE MÁS RECIBE DIARIAMENTE?	59
FIGURA 11. ¿QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN LE GUSTARÍA RECIBIR SOBRE CCE-NT PARA QUE SE INCLUYAN EN LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN?	60
FIGURA 12. ¿TIENE DIFICULTADES PARA QUE SUS IDEAS SEAN ESCUCHADAS?.....	61
FIGURA 13. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN EL TRABAJO?.....	62
FIGURA 14. POR FAVOR, PUNTÚE SU GRADO DE ACUERDO/DESACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SOBRE JEFE O SUPERIOR INMEDIATO	62
FIGURA 15. POR FAVOR, PUNTÚE SU GRADO DE ACUERDO/DESCUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SOBRE LAS HABILIDADES Y COMPETENCIA DE SU JEFE O SUPERIOR INMEDIATO	63
FIGURA 16. ¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO LE GUSTARÍA QUE SU JEFE / SUPERIOR INMEDIATO SE COMUNIQUE CON UD?.....	63

FIGURA 17. ESCOJA LA PALABRA QUE MEJOR DESCRIBA SU TRABAJO 64

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 MAPA DE PÚBLICOS INTERNOS	52
TABLA 2 MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS	53
TABLA 3 PERSONAL DE LA CASA DE LA CULTURA	54
TABLA 4 CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA. CAMPAÑA 1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	70
TABLA 5 CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA. CAMPAÑA 1 PRESUPUESTO.	71
TABLA 6 CRONOGRAMA CAMPAÑA 2 CONECTADOS	76
TABLA 7 PRESUPUESTO DE CAMPAÑA 2	76
TABLA 8 CAMPAÑA 3: LA CULTURA TE ESCUCHA.....	80
TABLA 9 PRESUPUESTO CAMPAÑA 3	80
TABLA 10 PRESUPUESTO CAMPAÑA SE PARTE DE NUESTRA CASA	85
TABLA 11 PRESUPUESTO CAMPAÑA JUNTOS POR EL ARTE.....	89
TABLA 12 CRONOGRAMA CAMPAÑAS	89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1	66
ILUSTRACIÓN 2	67
ILUSTRACIÓN 3	67
ILUSTRACIÓN 4	68
ILUSTRACIÓN 5	69
ILUSTRACIÓN 6	70
ILUSTRACIÓN 7	70
ILUSTRACIÓN 8	73
ILUSTRACIÓN 9	73
ILUSTRACIÓN 10	74
ILUSTRACIÓN 11	74
ILUSTRACIÓN 12	75
ILUSTRACIÓN 13	75
ILUSTRACIÓN 14	77
ILUSTRACIÓN 15	78
ILUSTRACIÓN 16	79
ILUSTRACIÓN 17	79
ILUSTRACIÓN 18	81
ILUSTRACIÓN 19	82
ILUSTRACIÓN 20	83
ILUSTRACIÓN 21	83
ILUSTRACIÓN 22	84
ILUSTRACIÓN 23	86
ILUSTRACIÓN 24	87

ILUSTRACIÓN 25 88

ILUSTRACIÓN 26 88

JUSTIFICACIÓN

El presente marco teórico expone cada uno de los conceptos necesarios para la creación de un proyecto de comunicación organizacional, que puede ser aplicado tanto para una empresa como para una institución, estos conceptos son aplicados para el proyecto de comunicación realizado para la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Tungurahua. En la actualidad “La Casa de la Cultura” es la institución, que tiene la mayor representatividad en todo el territorio a nivel nacional, del Estado Ecuatoriano y que trabaja principalmente con los artistas, gestores culturales y los públicos locales, que son afines a las diversas expresiones artísticas-culturales.

Cabe destacar que, en algunas instituciones públicas, el aspecto comunicacional de la misma no es bien comprendido o no se explora su significado de una manera especializada, por tanto, la comunicación de una organización puede quedar reducida a notificación de memorándums, notas de prensa, citaciones a reuniones, o aspectos básicos o instrumentalistas de la comunicación.

Sin embargo, para entender con mayor amplitud de este tipo de proyectos comunicacionales, vamos a profundizar a través del marco teórico sobre los conceptos necesarios para una realizar una efectiva consultoría de comunicación organizacional, los mismos qué son: la comunicación, la comunicación organizacional, la identidad, la imagen y la reputación, la comunicación interna, la auditoría de comunicación interna y finalmente la comunicación global: comercial e institucional.

Es así que para lograr una efectiva comunicación tanto con los públicos internos, así como los diferentes grupos de interés; este tipo de proyecto comunicacional, va a representar

un gran aporte no solo para la institución de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo del Tungurahua, sino para las diferentes comunidades artísticas culturales de la provincia, así como para la ciudadanía en general.

INTRODUCCIÓN

Sin la comunicación, la humanidad no hubiera tenido la posibilidad de desarrollarse y en términos de subsistencia, convertirse en la especie dominante sobre la faz de la tierra. Sin la comunicación, no podríamos expresar nuestras más básicas necesidades como hambre, frío, calor, sueño, etc. Hasta este punto no hablamos de desarrollo de lenguaje, recordemos que existe tanto la comunicación verbal como la no verbal.

La comunicación, permitió a la humanidad desarrollarse en manadas, o crear asentamientos humanos que les permitió defenderse de las especies depredadoras. Estos asentamientos fueron desarrollándose cada vez más y más, se volvieron más complejos, más especializados, entonces se forman las diferentes civilizaciones que, como característica principal, demuestran el desarrollo del lenguaje.

El lenguaje escrito es novísimo con respecto al lenguaje oral, sin embargo, cada vez se ha ido especializando más y más. La literatura es una clara evidencia de ese desarrollo y especialización, pues permite al hombre reconocerse a sí mismo, a su historia, a sus antepasados, permite retratar sus temores, sus anhelos, sus logros, sus metas y aun lo que parece imposible de lograr.

La comunicación es un saber de la humanidad que ha sido fundamental para el desarrollo de las grandes civilizaciones a lo largo de nuestra historia. Hoy en día, en la transición de los tiempos modernos a los contemporáneos, se ha convertido en una ciencia social, una ciencia humana, que en los últimos siglos ha evolucionado de manera trascendental, desde la invención de la primera imprenta por Johannes Gutenberg en Alemania, alrededor del año 1453, lo que significó un enorme salto evolutivo en términos

de comunicación para la sociedad, pues empezó el camino de la masificación del conocimiento, al menos por medios escritos.

Hoy en día estamos atravesados por la era digital, en el año 1983 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos decidió usar el protocolo TCP/IP en su red Arpanet creando así la red Arpa Internet. Con el paso de los años se quedó con el nombre de únicamente Internet. Sin duda este acontecimiento marca una nueva revolución digital que estamos viviendo a nivel global.

Las corporaciones hoy en día son globales, y se desenvuelven en un mundo interconectado, inclusive situaciones como la que vivimos hoy en día con la guerra entre Ucrania y Rusia, afectan a un mundo globalizado, tanto en su economía como en el riesgo inminente de una guerra nuclear que pueda significar la desaparición de la humanidad. En este conflicto sin duda la comunicación juega un papel fundamental.

La ciencia de la comunicación ha ido evolucionando, especializándose, es así como la comunicación entra a ser parte fundamental de las organizaciones públicas como privadas, y no solamente refiriéndose a medios de comunicación, sino que hoy en día la comunicación organizacional es parte fundamental del éxito de una empresa o institución, y no solo para vender, sino como parte estratégica de su funcionamiento interno, externo y mixto.

En el siguiente marco teórico, realizaremos un recorrido por esta nueva área, la comunicación organizacional que se adapta a las diferentes realidades vertiginosas que hoy en día estamos viviendo tanto en los sectores públicos, privados, nacionales, internacionales, locales y globales.

Marco Teórico

1. Comunicación.

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio, communicatiōnis*, que, a su vez, deriva del verbo latino *communicare*, que significa compartir, intercambiar algo, poner en común; de ahí que comunicación se puede interpretar como participar en algo común. La comunicación es extremadamente importante ya que está en el fondo de todo lo que hacemos, los seres humanos somos una raza predominante debido a la evolución de las formas de comunicación como el lenguaje, esto nos dio ventaja por sobre las otras especies. Las sociedades humanas se construyeron también, a partir de las historias que nos contábamos de una generación a otra, por lo que el lenguaje ha determinado la evolución más que la fuerza.

La comunicación es uno de los ejes primarios del ser humano, ya que ha estado impregnada a él desde sus inicios. No se puede definir el momento exacto en que sucedió el primer acto comunicativo, sin embargo, existen códigos que desde la prehistoria han logrado transmitir ideas, pensamientos, hábitos, culturas, formas de vida, que se han ido perfeccionando de acuerdo con la evolución del ser humano y sus necesidades comunicativas (Ledesma, 2015, p. 14).

Existen muchos conceptos para definir la comunicación, en algunos de estos se menciona que la comunicación es un proceso, es un intercambio de información, una forma de contactarse con otros, etc. Para Lasswell (1948) la comunicación es un proceso de transmisión lineal de un mensaje que parte desde el emisor hacia el receptor por medio de un canal y un código correspondiente que ambos agentes compartan, su teoría también asegura que para que exista un acto de comunicación debe existir las siguientes preguntas:

¿Quién dice? (Análisis del control)

¿Qué dice? (Análisis del contenido)

¿Por qué canal? (Análisis de los medios)

¿A quién dice? (Análisis de la audiencia)

¿Con qué efecto? (Análisis de los efectos)

La teoría de Lasswell (1948) considera que cuando se pretende llegar con un mensaje a una gran cantidad de personas, se debe tener muy claro quién va a codificar ese mensaje, cuáles son sus intenciones (el por qué y el para qué).

Los seres humanos siempre han buscado la forma de comunicarse, la comunicación puede emplear el lenguaje verbal como el no verbal, lo importante es transmitir el mensaje. La comunicación actual es más compleja, se ha convertido en una herramienta que permite más participación que la de solo ser un emisor y un receptor, existen códigos, canales, medios de comunicación y tipos, los cuales han permitido una completa evolución de la misma.

1.2 Tipos de comunicación.

Los tipos de comunicación son las diferentes formas que tenemos de transmitir el mensaje, anteriormente mencionamos que la comunicación evolucionó hasta llegar al lenguaje hablado, sin embargo, en el camino y hasta hoy, se han desarrollado diferentes formas y medios de comunicación:

- **Comunicación verbal:** se caracteriza por el intercambio de mensajes a través de palabras.

- **Comunicación no verbal:** se caracteriza por el uso de las señas, los gestos. En la actualidad el lenguaje braille utiliza la comunicación no verbal, también el lenguaje corporal.
- **Comunicación individual:** es la que se produce entre un emisor y un receptor.
- **Comunicación colectiva:** se produce cuando hay dos o más personas intercambiando mensajes.
- **Comunicación según el canal utilizado:** actualmente este tipo de comunicación es muy utilizado pues se refiere a canales digitales como el teléfono, el internet, los medios de comunicación, etc.
- **Comunicación atendiendo al objetivo:** muy utilizada en las organizaciones, en este tipo de comunicación hay que destacar la finalidad que se desea conseguir, una empresa de publicidad, por ejemplo, puede llevar a cabo una campaña para posicionar una marca o una empresa.

Partiendo de este concepto de comunicación nos centraremos en el enfoque de la comunicación de las instituciones. Con el paso de los años se vio la necesidad de empezar a integrar las comunicaciones con dos objetivos, el primero es “hacer las mismas más coherentes y eficaces, coordinando sus contenidos, medios y soportes” y el segundo “Generar una imagen global de la empresa, distintiva y sólida” (Costa, 2011).

Dentro de la comunicación empresarial tenemos la comunicación de los públicos internos y la comunicación de los públicos externos, en ambos casos la comunicación promueve el manejo de una imagen favorable para las organizaciones, y dependerá de su buen manejo de campañas el éxito de su cliente.

1.3 Comunicación Organizacional.

Gary, Kreps. (1995) la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización". Costa (1998) afirma que debe obedecer a una cultura y a una identidad. Además, debe estar orientada a la calidad en función del cliente.

La comunicación organizacional es el sistema coordinador entre la institución y los públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ellos, contribuir al desarrollo nacional (Muriel M. L., 1980). Podemos determinar que la comunicación organizacional consiste en un proceso complejo, generalmente está orientada al personal de la empresa y debe obedecer a la cultura de la institución, de modo que la fortalezca, propiciando así un clima organizacional adecuado, motivante y productivo.

El objetivo de la comunicación organizacional es la de generar estrategias de comunicación, desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener el mejor desempeño por parte de su capital humano.

La comunicación organizacional se utiliza para:

- *Definir*: los pasos que serán necesarios para realizar con éxito las tareas, funciones y determinar responsabilidad.
- *Desarrollar*: mejores relaciones interdepartamentales, interpersonales entre los miembros de la organización.
- Coordinar, planificar y controlar las operaciones de la organización.

- Crear un clima de cultura organizacional positiva, y que promueva los valores de la organización.

Joan Costa afirmó: "La comunicación, hoy por hoy, no solo se inserta en la estrategia general de las empresas e instituciones, esto solamente ocurre en el mejor de los casos, sino que incluso a) contribuye a definirla y b) la vuelve realizable y mensurable". Los estudios demuestran que las empresas que llevan a cabo una correcta comunicación organizacional presentan un mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores, especialmente los humanos.

La comunicación organizacional es una poderosa herramienta de trabajo que permite el flujo de la información en las organizaciones, para relacionar sus necesidades o intereses de la empresa con los de su personal y con la sociedad, nos permite conocer el recurso humano y evaluar su desempeño y capacidad a través de diversos mecanismos como entrevistas, reuniones, conversatorios, etc.

La comunicación humana conlleva cuatro dimensiones o propiedades fundamentales. Ellas se entrecruzan, se conjugan y actúan a la vez en proporciones variables:

La primera de esas dimensiones es inherente a la misma naturaleza relacional de la comunicación:

- La comunicación es un bien común. Es el impulso natural que hace del ser biológico un ser social. Sin comunicación no hay comunidad ni sociedad, cultura, política, ni economía. (Ramos et al., 2017)

La segunda dimensión corresponde a su propiedad física:

- La comunicación es una fuerza vectorial. Ella crea realidad y sentido, contiene información a la que da forma inteligible, la conduce y la transfiere de una mente a otras mentes. (Ramos et al., 2017)

1.4 Orígenes.

La comunicación organizacional como área académica sitúa un comienzo posible en la publicación del artículo, *Speech and human relations*, de Charles Redding en 1937 (Palacios, 2015). Un año más tarde, y tal como refiere Rodríguez (2002), Chester Barnard, uno de los pioneros en estudios organizacionales, comenzó a poner el foco de atención sobre la comunicación en empresas de gran escala, considerando esta actividad “el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización, con el fin de lograr un propósito central” (2002, p. 504).

El comunicador organizacional en los comienzos no era más que un operador limitándose a desarrollar las acciones que solicitaba la dirección de la empresa, como concepto la comunicación organizacional surge primero en la práctica y luego pasa a la educación formal.

En 1945, Roethlisberger analizó la situación y rol de los supervisores en las organizaciones industriales, y definió un perfil destacando capacidades como: instruir, inducir y entrenar nuevos trabajadores; mantener la disciplina; saber cómo lograr la colaboración en el ambiente laboral, entre otras; todas ellas, determinadas por su habilidad de comunicar y orientar el trabajo; así mismo, planteó la necesidad de que los directivos organizacionales aprendieran a escuchar mejor, consideraran y respetaran otros puntos de vista como primer paso para lograr cooperación y, aprendieran más sobre lo que significa la “organización informal” (Roethlisberger, 1945).

En 1961 Lee Thayer publicó el primer libro sobre comunicación empresarial titulado: *Administrative Communication*, documento con el que se abre oficialmente la comunicación como tema dentro de la administración. Pero en es la década de los 70 que la comunicación organizacional toma peso y la información acerca del tema se vuelve nutrida, se empiezan a distinguir las diferentes formas de comunicación.

En 1971 Charles Redding escribe su libro, *Communication within the organization*, y es aquí donde se aborda con amplitud el tema del clima organizacional y se analiza las diferentes formas de comunicación efectiva. Sin embargo, aún se encontraba fragmentada, a causa de la influencia del industrialismo y la división del trabajo y de las relaciones.

Para 1990, el concepto *DirCom* de Joan Costa se extiende y expande incluso fuera de Europa (Zapata, 2011). La comunicación organizacional evolucionó hacia términos que se entendía que podían contribuir al logro de los objetivos de las organizaciones. Este mismo autor hace énfasis en que la comunicación debe ser estratégica con el fin de llegar a los propios empleados para así contagiarlos de la misma cultura, y a los consumidores quienes creen en la empresa. Vinculando la comunicación a la acción corporativa tendríamos realmente una herramienta estratégica.

1.5 El comunicador organizacional.

Es un profesional de la comunicación que aplica su formación, conocimiento y experiencia al diseño, gestión, ejecución y evaluación de la comunicación en organizaciones, además es quien, en conjunto con la directiva, define políticas de comunicación y planifica la estrategia.

El comunicador organizacional debe conocer a profundidad los objetivos de la organización, y será en responsable del diagnóstico e implementación de planes de acción y

buscará mantener la comunicación integral del proceso comunicacional. Es indispensable que el comunicador tenga facilidad para integrarse en los equipos y sea capaz de hacer sinergia con los colegas. debe saber que la imagen no sólo se construye en públicos externos sino también en los internos; debe manejar la relación entre imagen, identidad y cultura organizacional.

Ocampo (2011) menciona que, entre las competencias que debe tener el comunicador se encuentran las siguientes:

1. La competencia cognitiva: aquella que expresa los conocimientos autónomos de las teorías de la comunicación en las organizaciones, que fundamentan su acción y que legitiman su trabajo profesional.
2. La competencia fáctica: es aquella que le permite llevar a la práctica los conocimientos teóricos. Permite probar y comprobar las teorías formuladas en su profesión. La práctica permite validar o invalidar las teorías empleadas
3. Competencia prudente: permite obrar de acuerdo con las convicciones éticas y morales de su formación humanística, en la búsqueda constante de la verdad y del bien como expresión de la libertad.
4. Competencia crítica: permite discernir sobre lo bueno y lo malo de las acciones humanas, optando por las acciones buenas que enriquecen a las personas de la organización.

1.6 Los públicos.

El análisis de los públicos constituye un aspecto estratégico en la planificación de la comunicación de las organizaciones, la importancia que tiene el público interno ha permitido que con el tiempo las empresas se interesen en encontrar un modelo adecuado que permita

llegar a ellos, el público interno será el primer promotor o detractor de una marca. Como embajadores los públicos internos deben ser medidos constantemente pues la forma en la que estos grupos se comunican ha evolucionado.

Entre 1850 a 1970 los públicos eran netamente receptores de mensajes, por lo que eran susceptibles a ser persuadidos, la gestión de las relaciones públicas era transmitir el mensaje, el cual sería apoyado. A partir de 1970 los públicos tenían sus propios intereses, por lo que estos intereses no siempre podían ir en concordancia con los de la organización, y estos podían formular estrategias para influir en la toma de decisiones de las organizaciones; es aquí donde las relaciones públicas actúan como mediadores entre el público interno y la organización.

Luego, en la década de los noventa del siglo XX, se hace hincapié en la idea de que los públicos no solamente entran en conflicto con las organizaciones, sino que igualmente establecen alianzas con ellas en función de sus propios intereses. Oliveira (2018). Es por esto por lo que, hay que tener en cuenta el poder de influencia que pueden llegar a tener estos públicos; como consecuencia, trabajar en una campaña de comunicación interna bajo estos antecedentes puede ser más exigente, pero a la vez más efectivo.

Para los autores Fajardo y Nivia (2016) Es necesario el conocimiento exhaustivo de las necesidades del público interno-mixto y de los canales de comunicación difundidos por la compañía para que se canalicen las necesidades de información en ellos, y para que se logre cumplir con este objetivo se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Profundizar el conocimiento de la organización.
- Crear una comunicación sólida y lógica.
- Debe estar ligada a la identidad e imagen de la organización.

- Debe ser lo más completa y extensa posible, sin saturar.
- La información que se transmite debe ser prioritaria y circular libremente, generando seguridad y satisfacción hacia el público objetivo.
- Desarrollar el sentido de pertenencia entre sus públicos internos.

Las organizaciones se mantienen fuertes y activas gracias a sus públicos, es decir, la empresa debe encargarse no solo de crear un buen mensaje, sino también en el entendimiento por parte del receptor, en este caso los distintos públicos relacionados con la organización. Para Capriotti (2001) Enfocarse en los públicos, es de suma importancia, ya que “(..) la imagen de la empresa se forma en ellos.”

En la actualidad, el término públicos ha sido, en cierta medida, reemplazado por el término *stakeholders*, concepto creado en la década de 1980 por el filósofo estadounidense Robert Edward Freeman. *Stakeholder* es cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa.

Las diferencias entre los tipos de *stakeholders* según García (2017) son:

- Los *stakeholders* primarios, hablan de todos aquellos entes imprescindibles para el funcionamiento normal de la empresa. Con esto, queremos decir que son todas las personas que tienen un vínculo económico directo con la empresa, aquí entran los accionistas, socios, los trabajadores y clientes.
- Los secundarios, hablan de aquellos que no participan directamente de la empresa, pero que, sin ser primarios, también se ven afectados por los resultados de esta. Aquí entran los competidores, el mercado o las personas en general.

1.7 Flujos y tipos de comunicación organizacional.

La comunicación en la organización debe ser fluida y venir por varias vías, de forma descendente, ascendente, y lateral.

1. Comunicación descendente: Este tipo de comunicación se presenta desde los niveles jerárquicos a los mandos medios e inferiores. Los principales medios utilizados en este tipo de comunicación son:

- Correos electrónicos
- Memorándum
- Cartas
- Informes
- Manuales

2. Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación se presenta cuando los colaboradores/subordinados transmiten la información a sus jefes. Los medios que comúnmente se utilizan son:

- Briefing
- Buzón de sugerencias
- *Focus group*
- A través de encuestas
- Entrevistas

3. Comunicación Cruzada: En este tipo de comunicación se considera a la

información que viene de niveles jerárquicos similares, es decir la comunicación es horizontal, este tipo de comunicación debe establecerse dentro de ciertos parámetros

para que la información que se transmita no sea mal interpretada o se abusen de los niveles de mando, por lo que los empleados siempre deben mantenerse al tanto en cuanto a la información se refiere.

1.8 Formal e informal.

1. *La comunicación formal:* es la que se da a través de los canales y fuentes oficiales de la organización.
2. *La comunicación informal:* se da en un ambiente de relaciones interpersonales, generalmente se da de boca en boca, el mal llamado “chisme de pasillo”

Dentro de los tipos de comunicación tenemos:

1. Comunicación escrita es la más utilizada en las organizaciones, es la manera formal de dejar por sentado el mensaje. En las organizaciones se emplea generalmente el uso de correos electrónicos, cartelera, boletín interno, memorándums, etc. La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica
2. Comunicación oral la cual se presenta en cualquier acto comunicativo como una reunión, comité, charla, videoconferencias, llamadas telefónicas, etc. puede darse entre dos o más personas. Este tipo de comunicaciones se utiliza más en el ámbito informal, y es importante recalcar que el receptor puede darle sentido al mensaje de acuerdo con su interpretación, es por lo que en las organizaciones se prefiere la comunicación de tipo escrita.
3. Comunicación no verbal lo que no se dice se transmite a través de las expresiones faciales y corporales, este tipo de comunicación puede demostrar si el expositor está seguro o no, del tema tratado, también los asistentes pueden percibir

nerviosismo o falta de sinceridad. Para este tipo de comunicación los materiales de apoyo suelen ser, murales, videos, señalización, etc.

De acuerdo con Andrade (2005) En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura, además de los conceptuales (transmisión verbal tanto oral como escrita, de la misión, visión, valores, creencias y principios conductuales) son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnologías, por nombrar algunos.

2. La Identidad, la imagen y la Reputación

2.1 La imagen e identidad corporativa.

Costa (2001) lo plantea como la construcción mental que elaboran los públicos de las empresas a partir de lo que éstas comunican; cómo ven o recuerdan los demás una marca u organización. Por otro lado, Capriotti (2009, p.21) la define “como el conjunto de centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia de las otras organizaciones de su entorno”.

Por otra parte, Hatch et al. (2003) apuntan dos perspectivas para el estudio de la imagen corporativa: la primera está relacionada con la literatura de organización, mientras que la segunda se centra en la literatura de marketing. Analizando la primera, la imagen corporativa se considera como algo interno de la compañía, en cómo los colaboradores creen que los *stakeholders* externos perciben la empresa, en la forma en la que los directivos quieren que la compañía sea apreciada por sus aliados, y trabajadores.

En la segunda, la literatura del marketing apunta a cómo el público percibe la compañía, analiza la percepción de los clientes, accionistas, medios de comunicación y público en

general (Hatch et al., 2003). No obstante, es habitual en la literatura de marketing centrarse en la percepción de los consumidores.

Una imagen corporativa solida transmite confianza al cliente, la imagen es la percepción que el público tiene de una empresa, esta imagen no depende solo de los productos de la empresa, sino de las relaciones interpersonales, calidad del servicio de sus trabajadores lo que le dará reputación a la empresa. Una imagen corporativa crea un vínculo emocional con el cliente, las emociones buscan satisfacer, no una necesidad de un producto, sino una experiencia agradable y una sensación de satisfacción, y esto es lo que se logra con una excelente imagen corporativa.

La imagen corporativa es un conjunto compuesto de múltiples dimensiones, por un lado, se apunta al concepto de reputación y credibilidad, mientras que por otro lado se destaca la capacidad de la organización en términos de calidad en sus productos y eficiencia financiera.

2.2 Diferencias entre la imagen y la identidad corporativa.

La imagen y la identidad corporativa están estrechamente relacionadas. La principal diferencia radica en que la imagen es una percepción y la identidad engloba el aspecto físico de la marca. La imagen crea una percepción favorable de la empresa y sus productos, mientras que la identidad busca mantener el orgullo de pertenencia y reforzar la cultura organizacional.

El concepto de identidad de marca es relativamente reciente, ya que hace poco la marca seguía siendo un simple dato de la procedencia del producto. En 1997, Joan Costa define a la identidad como el ADN de la empresa, hoy por hoy las empresas venden no solo su producto sino una marca que es señal de prestigio, garantía y excelencia, es el caso por ejemplo de la marca Apple, a quien le podemos añadir un valor agregado que es el *status*, las marcas también se han convertido en señal de status social en ciertos países. Es así como, la identidad

corporativa está compuesta de un conjunto de elementos visuales y auditivos mediante la cual se transmite la personalidad de una empresa.

De acuerdo con Ritter (2004) Además, las empresas cuidan y fomentan su imagen por medio de sus expresiones formales como lo son la publicidad y su identidad visual, estas van desde el logotipo de la empresa hasta la arquitectura de sus edificios y oficinas.

Otro concepto es el de Costa (1995) quien define a la identidad corporativa como el conjunto de variables, que integran el sistema de signos visuales con el propósito de diferenciarse de los demás. Además, tiene como objetivo dar presencia y renombre con el fin de generar una marca.

¿Por qué tener una identidad corporativa?

Dentro de las principales actividades que deberá realizar una empresa será la de crear una identidad corporativa. La identidad corporativa es importante para construir un mensaje sólido lo que hará que el público sepa diferenciar a la compañía, debe ser coherente y relevante. La identidad corporativa contribuye al mejoramiento de la imagen corporativa, contribuye a alcanzar la lealtad de los clientes, te permite diferenciarte de la competencia y fortalece el sentido de pertenencia.

2.2.1 Identidad visual.

Se refiere exclusivamente a los elementos visuales que representan a la marca, tales como:

- El logotipo
- Los colores
- La tipografía

- La papelería
- Señalética
- Rotulación
- Publicidad.

Sin embargo, es importante recalcar que la identidad visual corporativa no sólo es una serie de gráficos y normas para aplicarse en diferentes soportes; en realidad se trata de un proceso de construcción de las marcas en la mentalidad del público.

Es fundamental tener en cuenta que la imagen y la identidad corporativa van de la mano, aunque existen diferencias que permiten identificar cada uno de ellos, la identidad corporativa da a conocer lo que la empresa es en sí, mientras que la imagen corporativa es lo que los diferentes públicos objetivos perciben de la empresa y a su vez pasa a formar parte de sus pensamientos, logrando de esta manera que el cliente encuentre diferencias entre distintas compañías y marcas existentes en el mercado. (Pintado & Sánchez, 2013).

2.3 La Reputación.

La definición del Foro de Reputación Corporativa (2011) señala que la reputación, al igual que la imagen juega un papel importante en la organización, es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona de manera interna y externa, dando como resultado un comportamiento evidenciado por la empresa a lo largo del tiempo y que describe su capacidad de distribuir valor a los mencionados grupos (2011, p.14)

Mientras que, la reputación se convierte en un capital valioso para toda empresa u organización, por tanto, requiere gestión profesional. Esta no se obtiene como resultado de una campaña publicitaria, sino que se logra con una planificación a mediano y largo plazo.

(Cedillo, T. 2017). Múltiples entidades, profesionales e interesados en el tema lo tienen como objeto de estudio desde la perspectiva de la disciplina que desempeñan, sin embargo, no existe un consenso general; Shenkar & Yuchtman-Yaar (1997) concluyen que eso ocurre debido a su alto grado de intangibilidad. La reputación de la empresa es el activo intangible más importante, esta se construye a través de un trabajo sistemático en muchas ocasiones lleva años, se forma a través de las relaciones con los *stakeholders*. Esta está vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones y de los miembros que la integran. (Ritter, 2004).

En toda organización, el desarrollo de la reputación es una acción colectiva ya que depende fundamentalmente de los individuos y de la cultura organizacional que ellos profesan, es decir de las creencias, los significados y los valores compartidos por los miembros, los que al manifestarlos en forma de actitud o de conducta colectiva establecen a través del tiempo la percepción de terceros ante la institución. (Ritter, 2004).

Un estudio del Brookings Institute de 1982 mostraba que los activos tangibles representaban entonces el 62% del valor del mercado de las organizaciones industriales. Diez años después, en 1992 la proporción había bajado al 38%. Estudios más recientes estiman en un 10% el valor de los activos tangibles. (Pursals, 2014)

2.4 Gestionar la reputación.

De acuerdo con Pursals (2014) el *Corporate Excellence* entiende que la construcción y consolidación de una buena reputación implica la gestión de distintas piezas:

- Ética y buen gobierno
- Innovación

- Productos y servicios con calidad
- Entorno de trabajos
- Responsabilidad social corporativa
- Resultados financieros
- Liderazgo.

Para ellos es fundamental entender que para la construcción de la reputación de una marca se debe realizar un modelo al que Pursals denominó las 3 C's: Cultura, Comportamientos y Comunicación.

La reputación de marca no es un maquillaje que se debe llevar a cabo para mejorar el prestigio de una marca solo con comunicación, sino que previamente se debe definir o redefinir la cultura de la organización, debe estar basada en valores y principio, para posteriormente redefinir los comportamientos para cada uno de sus grupos de interés. Posteriormente y para finalizar se debe utilizar la comunicación para explicar lo que se ha hecho, (Pursals, 2014).

3. Comunicación Interna.

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la empresa, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional” (Trelles Rodríguez, 2001). El principal objetivo de la Comunicación Interna es implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización. Se trata de crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que conllevará menos conflictos, menos absentismo laboral (Bic Galicia, 2015).

Kreps, en su libro “La Comunicación en las Organizaciones” (1995), determina la comunicación interna como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización que se presenta al interior entre la interacción humana y las organizaciones. Enfatiza que ha de ser fluida, implicarte, motivante, estimulante y eficaz en sí misma, pero debe obedecer a una cultura, a una identidad y estar orientada a la calidad en función del cliente.

Costa (1998) afirma que debe obedecer a una cultura y a una identidad. Además, debe estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de las políticas estratégicas de la organización.

En un ambiente de corporaciones, muchas empresas y organizaciones buscan mejorar sus estrategias comunicativas, empleando medios y aplicando canales que les permitan emitir, pero también recibir el mensaje de sus públicos internos y *stakeholders* de forma efectiva. El objetivo de una buena campaña de comunicación interna no solo está en satisfacer necesidades de sus colaboradores, también se busca fortalecer la cultura para poder posicionar la reputación de la corporación.

La comunicación interna concierne a todos las áreas de la empresa, desde los altos directivos, pasando por los rangos medios hasta llegar a los colaboradores administrativos o de rangos de soporte. Para que sea eficaz podemos definir tres claves que fueron el resultado del estudio de la comunicación interna en España, realizado de forma conjunta por Infopress, el Instituto de Empresa y la revista Capital Humano en el 2009:

- a) Tener una correcta definición del modelo de comunicación interna de la empresa, dotándolo de los recursos adecuados.

b) La implicación de todo el equipo directivo entendiendo la comunicación interna como una herramienta de gestión y como un aspecto fundamental de las responsabilidades directivas.

c) Y, por último, potenciar las nuevas herramientas que más se adapten a las necesidades de sus públicos.

Como lo afirma Borrini (1997), “los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo”. Cuando la comunicación interna está alineada a la estrategia general de la institución debe cumplir los siguientes objetivos:

- Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.
- Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.
- Fomentar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales.
- Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales (Grillo G., 2007).

3.1 El mensaje.

El mensaje es la idea u objetivo que se comunica, el mensaje debe ser claro, los objetivos deben ser medibles y cuantificables. Los mensajes contribuyen al hecho de compartir la información entre los diferentes miembros del público en la organización. Es imprescindible que exista un equilibrio entre los mensajes en toda institución para lograr así una eficiente gestión de la información que circulan en la misma. Los mensajes internos se clasifican en base a ¿Sobre qué tipo de mensaje estamos basando la comunicación? (Graverán D., 2017):

- Motivante
- Publicitario
- Informativo
- De compromiso social
- De generación de empleo

Es importante que el mensaje no tenga “ruidos” no sea ambiguo y apunte al sector o área específica a la que se quiere llegar. Así mismo, para que los públicos internos y *stakeholders* se involucren se debe transmitir confianza, seguridad, certidumbre y motivación.

3.2 Medios y herramientas de Comunicación Interna.

Las herramientas de comunicación interna permiten inculcar la filosofía de la empresa, y transmitir correctamente sus valores motivando comportamientos de adhesión por parte de sus empleados. Se puede utilizar como herramientas diferentes medios, de acuerdo con Miguel Túnez (2008) en su guía práctica de comunicación tenemos los siguientes:

- *Medios impresos*: soportes escritos, como las revistas, boletines informativos, cartas de Dirección o comunicados, el manual de acogida para el nuevo personal o la guía práctica del empleado.
- *Medio humano*: también son eficaces las herramientas de comunicación como eventos, (convenciones, presentaciones) la comunicación cara a cara a través de los líderes. Las jornadas de puertas abiertas para familiares o empleados.
- *Medio visual*: los tabloneros de anuncios, la elaboración y defunción del organigrama, carteleros, vinilos en paredes.
- *Y, cada vez más se utilizan los medios audiovisuales y on line, como*: videos corporativos de productos, formatos televisivos, internet, incluso blogs o redes sociales.
- *Medios electrónicos*: correo electrónico, intranet, herramientas de video llamadas, etc.

En conclusión, el medio es cómo lo vas a comunicar y la herramienta es el recurso que vas a utilizar.

La Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la Administración de la Empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias (Laffitte Santiesteban M.E., 2013).

En estos últimos años se viene aplicando la **cultura del cambio**, intentando alertar que en estos tiempos las empresas deben preparar a su personal para asumir los cambios especialmente tecnológicos como parte de su sistema de adaptación a las nuevas empresas. (Tello, 2012).

Como consecuencia, el trabajador debe ser moldeable a los tiempos exigentes, debe ser capaz de adaptarse a las nuevas formas de comunicación tanto tecnológicas como de clima y cultura. De acuerdo con Tello (2012), las empresas valoran estas personas, por lo que es más probable que permanezcan en el cargo. Por lo que detalla las siguientes precisiones.

- Las funciones de la comunicación interna en las empresas no son excluyentes ni operan dentro de moldes pre-establecidos; por el contrario, reconocer si una actividad tiene como propósito el informar, el formar o el integrar se torna imposible. Muchas veces ellas se superponen, se entrecruzan y se confunden. Esta aparente desventaja, favorece al comunicador empresarial pues puede cumplir con todas las funciones generales en una sola de sus acciones, tomando ventaja de su permanente contacto con su audiencia.
- Las diferentes formas y modalidades de hacer operativas las funciones señaladas demanda, como queda dicho, mucho ingenio y creatividad; pero, igualmente exige una seria preparación profesional por parte de los comunicadores empresariales, así como un mínimo básico de herramientas que, bien difundidas, compartidas y experimentadas puedan servir como material común al trabajo profesional en las empresas.
- Se precisa de la formación de equipos de trabajo, tanto de comunicadores como de otras especialidades a fin de elaborar material (como el módulo que se adjunta); así un aporte multidisciplinario, deba ser consensual y simultáneamente introducido en las empresas para su experimentación y validación.

3.3. El plan estratégico de la Comunicación.

Una estrategia se define como aquella acción específica para desarrollar el objetivo propuesto. Esta comienza con la clarificación del objetivo, luego pasa a definir la audiencia, desarrollar mensajes claros e identificar los métodos o tácticas para llegar a la audiencia. Para poder realizar un plan correcto se debe hacer una correcta auditoría de los públicos de esta manera se puede determinar los puntos débiles en los que se debe trabajar y los puntos fuertes que se debe mantener.

El proceso de planificación de la comunicación estratégica es lineal y presenta siete pasos principales o puntos de decisión, y cada paso o decisión se basa en el siguiente:

1. Establecer tu meta y objetivos
2. Evaluar el contexto de tus esfuerzos
3. Identificar tu (s) público (s) objetivo
4. Hacer que tu mensaje (s) sea importante
5. Identificar mensajeros y tácticas para comunicar tus mensajes.
6. Medir tu impacto
7. Crear un resumen de tu plan

3.4 La Auditoría de Comunicación interna.

La auditoría fue inicialmente reservada para las áreas contables de la empresa. Actualmente cubre todas las funciones empresariales: gestión y *management*, organización, producción, calidad. Un levantamiento de una auditoría nos servirá como un examen que nos permitirá diagnosticar y planificar estrategias y planes para la reorganización de las instituciones. Para ponerlo en un ejemplo sencillo es como si un médico enviará a su paciente

una serie de estudios y exámenes, para luego poder determinar el diagnóstico de la enfermedad.

Scott (2011), sugiere realizar en esta fase una completa auditoría de la comunicación. El modelo de auditoría de comunicación integral -MACI- es una propuesta aplicada con demostrada eficacia (Gómez, 2012). La misión de la auditoría interna no se limita a la actividad de control, asume una función de asesoramiento a las direcciones de la empresa. De acuerdo con Quintana (1993) las funciones de la auditoría son dos:

1. Controla la eficacia de las políticas.
2. Recomienda las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones.

Las auditorías en comunicaciones no deben ser consideradas con el mismo criterio de una evaluación de pasar o desaprobado, donde el temor de no pasar el control inhibe y paraliza toda acción. La tendencia actual de este proceso es buscar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos que tiene toda empresa en el campo de las comunicaciones. (Tello, 2012)

Toda auditoría abarca las siguientes áreas: filosofía de la comunicación, objetivos, metas, empleados y recompensas, programas de comunicación existentes, las herramientas y medios de comunicación, identificación de públicos sus necesidades y expectativas y su relación. Estas deben contener unos pasos, recomendados por Krohling Kunsch para desarrollar la auditoría con éxito según Fajardo, G. Nivia, A. (2016):

3.5 Auditoría interna.

- Hacer una reunión con los actores claves para determinar objetivos y logística para llevar a cabo las acciones.
- Conducir una entrevista con los directivos
- Inventariar, coleccionar y analizar el material de comunicación.
- Conducir y administrar las entrevistas con los públicos.
- Preparar el cuestionario y aplicarlo.
- Tabular y dar resultados.
- Comunicar los resultados con su análisis.

3.6 Auditoría externa.

- Identificar la audiencia o los públicos que serán investigados.
- Conducir los *focus group* para la entrevista u otro mecanismo de investigación.
- Preparar los cuestionarios o pruebas.
- Conducir las investigaciones de opinión.
- Tabular y dar resultados.
- Analizar e interpretar los datos.
- Preparar y presentar el informe con sugerencias y recomendaciones.

Los responsables de la comunicación interna no pueden limitarse a ser meros transmisores de información o intermediarios entre los diferentes órganos y personas que forman la empresa. El sistema de comunicación precisa ser analizado al objeto de conocer su realidad, la causa de sus posibles problemas y el acierto de su gestión en función de los principios de economía, eficiencia y eficacia. (García, 1999).

La evaluación de objetivos permite reconocer las fortalezas y aceptar las debilidades y/o necesidades, a partir de los resultados tomar medidas tendientes a su reformulación, a la elaboración de nuevas metas y al diseño de originales estrategias para obtenerlas. (Tello, 2012)

Los directivos de las empresas que deciden participar en un proceso de auditoría de las comunicaciones necesitan asumir esta actividad con toda la seriedad y responsabilidad.

De acuerdo con Tello (2012) en una auditoría interna se pueden destacar los siguientes beneficios:

- La constatación en "situ" de los procesos de comunicación
- El levantamiento de información (diagnóstico)
- La retroalimentación
- La mejora de los canales de comunicación - Apoyo a las acciones de capacitación para mejorar las comunicaciones.

3.7 La Comunicación Global: Comercial e Institucional.

La comunicación global ha permitido superar las barreras y limitaciones geográficas, culturales y políticas, dejando de lado la apreciación individual de los elementos y tipos de comunicación, llegando a una administración de los recursos de comunicación de la

organización como un todo, con el objetivo de “integrar y gestionar sinérgicamente las diferentes formas de comunicación empresarial y en su diacronía” (Costa, 1993, p.57).

De acuerdo con Costa (2007), no fueron las guerras y sus secuelas lo que transformarían el mundo. Fue la ciencia y la tecnología. A principios de 1940 empezaba a gestarse subterráneamente lo que sería un nuevo big bang que transformaría el planeta y cuyas consecuencias todavía ignoramos adónde pueden llegar.

La imagen global implica un mecanismo de construcción que se da siempre de la misma manera, Primero el receptor sintetiza mentalmente los atributos y valores producto de los mensajes generados por la empresa. Luego una porción de esos mensajes persiste en la memoria consciente o inconsciente del receptor, manifestándose en actos de opinión hacia los demás. Y por último las imágenes individuales se conjugan en una imagen generalizada por conjunto de públicos. (Costa, 1994).

De acuerdo con Caldevilla (2008) las redes de comunicación en línea, desarrolladas como parte de ese proceso global, comprenden varias funciones que influyen en el mundo que nos rodea. Así, el intercambio de mercaderías más allá de sus aranceles y servicios; la amalgama de nuevas culturas sociales; el aprovechamiento y la conciliación a nuevos contextos y la velocidad con que se transfieren recursos e intercambios que hacen del mundo una sola cosa, es decir, una sola Aldea. Se suele caracterizar la globalización por una serie de elementos que la favorecen:

- Mayor intensidad en los flujos comerciales y de capitales internacionales; •
Desregularización económica pero también de las relaciones sociales y políticas por parte del Estado.

- Una mayor presencia de las grandes corporaciones transnacionales y la intervención de esas corporaciones como agentes sustanciales en el nuevo mundo que ya no conforman los pueblos, ni los estados, sino empresas que eliminan las fronteras con sus productos, servicios y mensajes perturbando las culturas tradicionales de los enclaves regionales.
- Relectura de las formas políticas haciendo hincapié en la preocupación por el establecimiento de democracias liberales capitalistas

Según Villafañe (1998, p.37), la empresa debe ser entendida como un sistema corporativo global, formada por funciones básicas que no pueden separarse y que se derivan de dos sistemas que componen el sistema corporativo global:

- **Sistema fuerte:** políticas funcionales tradicionales: políticas de producción, financiación de administración y marketing, donde encontramos los productos y servicios, mercados, organización empresarial, procedimientos de planificación y control, el *knowhow* de la empresa, etc.
- **Sistema débil:** no tangible, formado por tres ámbitos concretos: la cultura corporativa, la identidad y la comunicación corporativa. Villafañe (1998, p.37), menciona que este conjunto de activos intangibles, deben ser considerados en planificación y gestión como el resto de los activos empresariales.

Este desarrollo y manejo de planes de comunicación apropiados para la empresa debe estar en control de un profesional en la dirección de comunicación, denominado DIRCOM o director de Comunicación, quien “Es quien efectúa la coordinación de todas las comunicaciones de la organización y sus empleados, proveedores, clientes y consumidores, impidiendo la transmisión de mensajes contradictorios e involuntarios” (Bueno, 2010).

3.8 Dircom funciones y responsabilidades.

El director de comunicación, también conocido como Dircom es el encargado del manejo de la comunicación tanto interna como externa, es un elemento esencial para la buena marcha de las empresas en cualquier sector o renglón de la economía. Las funciones de un Dircom son:

- Reconocer el rol de los responsables de comunicación en las empresas españolas. Esto implica poner en valor su figura y la de su área o departamento al que están vinculados.
- Fomentar la formación especializada de los encargados de comunicación que se desempeñan en las empresas de nuestro país, no sólo en el escenario laboral sino también en los círculos académicos.
- Fortalecer las relaciones entre estos profesionales y el intercambio activo de ideas, opiniones, iniciativas o proyectos que les incumban. Es decir, impulsar una red de contactos para su utilidad.
- Apoyar y editar publicaciones relacionadas con el rol que desempeñan los encargados de la comunicación en las empresas.

Y como lo hemos mencionado anteriormente el área de comunicación debe estar alineada a todos los departamentos de la empresa.

4. Auditoría de Comunicación Interna.

Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Tungurahua.

4.1 Antecedentes Históricos.

El 9 de agosto de 1944, el Presidente de la República del Ecuador, José María Velasco Ibarra, promulgó el Decreto Ejecutivo N.º 707, mediante el cual se crea la Casa de la Cultura

Ecuatoriana. La idea nació de la necesidad de devolverle al Ecuador, confianza perdida por el conflicto limítrofe con el Perú, en 1941. Lleva el nombre de su creador, Benjamín Carrión , uno de los valores más altos de las letras nacionales, lúcido ensayista y ferviente suscitador de nuestro pensamiento nacional. La Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Tungurahua nace en 2016 en Ambato como un espacio alternativo y multidisciplinario dedicado al apoyo en la formación humanística y cultural de la sociedad ambateña, que busca, a través del arte, el deporte y la cultura en general, incentivar procesos de aprendizaje y esparcimiento que aporten al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos.

4.2 Misión.

La Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Tungurahua, es el espacio democrático inclusivo donde promueve y difunde las artes, letras, pensamiento nacional e internacional, patrimonio y otras manifestaciones culturales, mediante la gestión de bienes, productos, servicios culturales de calidad, para el disfrute, enriquecimiento y realización espiritual de la sociedad ecuatoriana.

4.3 Visión.

Ser la institución referente de creación artística, difusora de manifestaciones pluriculturales, memoria social, pensamiento crítico que con autonomía y fortalecida por el compromiso de sus miembros y gestores, promover el ejercicio de derechos culturales de la ciudadanía.

4.4 Valores.

- Honestidad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Equidad

- Respeto y Tolerancia
- Dialogo Social
- Fraternidad, solidaridad y cohesión social

4.5 Objetivos.

Incrementar la promoción, producción, circulación y difusión de las artes, letras, pensamiento y uso de espacios públicos en la sociedad ecuatoriana. Contribuir a la conservación, salvaguardar y difundir el patrimonio cultural y la memoria social institucional.

4.6 Normativas.

La casa de la cultura Ecuatoriana Núcleo de Tungurahua no tiene un sistema normativo.

4.7 Sistema de Identidad visual

La Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Tungurahua tiene su diseño propio de logotipo, aunque en sus páginas web y redes sociales el diseño principal es el logotipo de la Casa de la Cultura Benjamín Carrión que es la sede principal.

Logotipo



Figura 1. Logo de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Tungurahua

Nota: Adaptado de
<https://www.facebook.com/casaculturatungurahuapaginaoficial/>

4.8 Mapa de Públicos.

Tabla 1 Mapa de públicos internos

PÚBLICOS INTERNOS	MODO DE RELACIÓN	TÁCTICA	NIVEL DE RELACIÓN
Sede Nacional	Representa y dirige la gestión de la CCE Nacional, ejecuta planes de acción, así como, programas y proyectos culturales	vía correo Electrónico, a través de grupos de WhatsApp	Dependientes
Directorio Provincial	Representa y dirige la gestión de la CCE Nacional, ejecuta planes de acción, así como, programas y proyectos culturales		
Gestión Financiera	Administrar, gestionar, suministrar y controlar los recursos financieros requeridos 27 para la ejecución de los servicios, procesos, planes, programas y proyectos institucionales, en función de la normativa vigente.		
Talento Humano	Administrar, gestionar y controlar el desarrollo e implementación de los subsistemas de talento humano, mediante la aplicación de leyes, reglamentos, normas técnicas, políticas, métodos y procedimientos.		
Gestión biblioteca	Gestionar los servicios bibliotecarios y de archivo a través de un modelo sostenible, accesible, incluyente e integral, enfocado al desarrollo de las colecciones físicas y digitales con espacios adecuados y tecnologías vigentes, preservando y poniendo en valor el patrimonio bibliográfico y documental		
Desarrollo Artístico	Promover las diversas expresiones artísticas y culturales; así como administrar los espacios públicos destinados a las artes escénicas, a través de la ejecución de planes, programas artísticos culturales, con el propósito de satisfacer las necesidades de los diferentes públicos y gestores culturales		

Gestión Museo	Administrar el patrimonio artístico-cultural de los museos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana “Benjamín Carrión” a través de planes, programas y proyectos en los ámbitos de protección y salvaguarda		
----------------------	---	--	--

Fuente De elaboración propia (2022)

Tabla 2 Mapa de Públicos Externos

PÚBLICOS EXTERNOS	MODO DE RELACIÓN	TÁCTICA	NIVEL DE RELACIÓN
Instituciones Educativas	A través de los eventos culturales, visitas al Museo de la CCE NT	A través de la página web, redes sociales y notificaciones a través de medios de comunicación	Independientes
Medios de Comunicación	Apoyo en la difusión de los eventos artísticos		
Gad Provinciales Parroquiales	A través de auspicios y apoyos en eventos realizados por la CCE NT fomentando el crecimiento artístico		
Artistas	A través de presentaciones y eventos realizados por la CCENT		
Públicos	asistiendo a los eventos realizados por la CCE NT		

Fuente De elaboración propia (2022)

5. Diagnóstico.

5.1 Objetivo General.

Determinar el grado de conocimiento de los elementos de identidad corporativa de la Casa de la Cultura Ecuatoriana núcleo de Tungurahua. Conocer el grado de efectividad de las herramientas de comunicación usadas. Determinar el clima laboral y compromiso del empleado.

5.2 Objetivos Específicos.

- Determinar el grado de conocimiento mi misión y visión.

- Comprobar si el empleado identifica los 7 valores de la Casa de la Cultura Ecuatoriana.
- Estipular la herramienta de utilización más utilizada y la de preferencia.
- Determinar la eficacia de la comunicación de forma ascendente y descendente.

5.3 Métodos y Técnicas de investigación.

Metodología cuantitativa- enfocada en un estudio mediante encuestas Los resultados de la encuesta serán presentados de la siguiente manera:

- Datos expresados en porcentaje
- Presentación de datos generales

5.4 Muestra del estudio.

La encuesta fue realizada a los diez colaboradores de la CCE NT, a través de una encuesta virtual que consta de 16 preguntas, con la misma se identificó el grado de conocimiento de los colaboradores así como se determinó que tan bien se maneja la comunicación interna

Tabla 3 Personal de la casa de la Cultura

No.	Públicos Internos	Número de Personas
1	Dirección Provincial	1
2	Gestión Financiera	1
3	Gestión Biblioteca	1
4	Gestión Museo	1
5	GestiónSecretaria y Talento Humano	2

6	Gestión de fomento Artístico y Cultural	4
	Total	10

Fuente. De elaboración propia (2022)

5.5 Análisis de resultados.

Los datos presentados son el resultado de las encuestas realizadas al 100% de los empleados de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Tungurahua, estos datos están expresados en porcentajes y se presentan como datos totales y datos por cada área.

Sobre la Identidad

Resultados pregunta 1

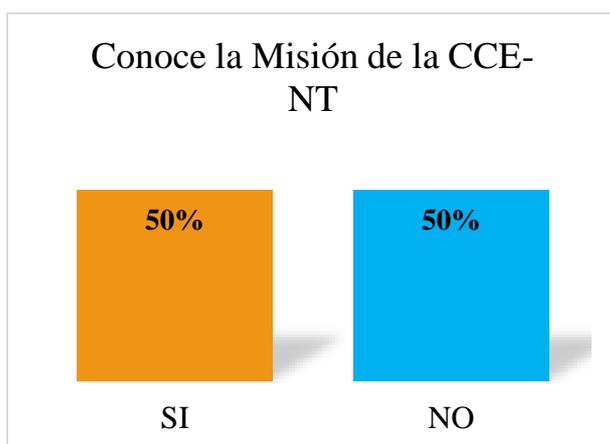


Figura 2. Conoce la Misión de la CCE-NT

Fuente: De elaboración propia (2022)

El 50% de los empleados conoce la Misión de la Casa de la Cultura Ecuatoriana NT, esto determina que se debe crear campañas de comunicación que permita reforzar la identidad de la institución.

Resultados pregunta 2

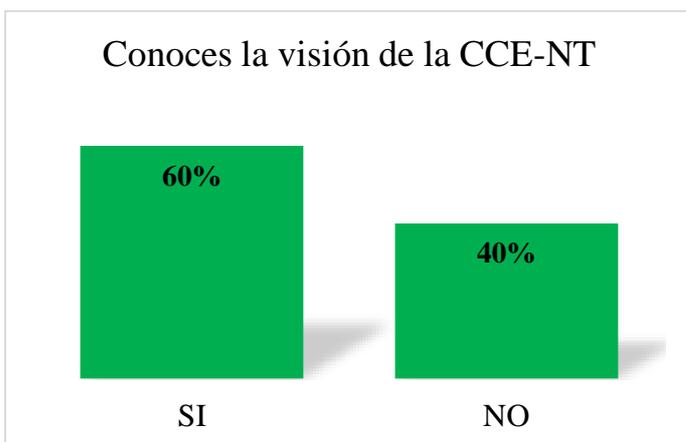


Figura 3. Conoces la visión de la CCE-NT

Fuente: De elaboración propia (2022)

Resultados pregunta 3

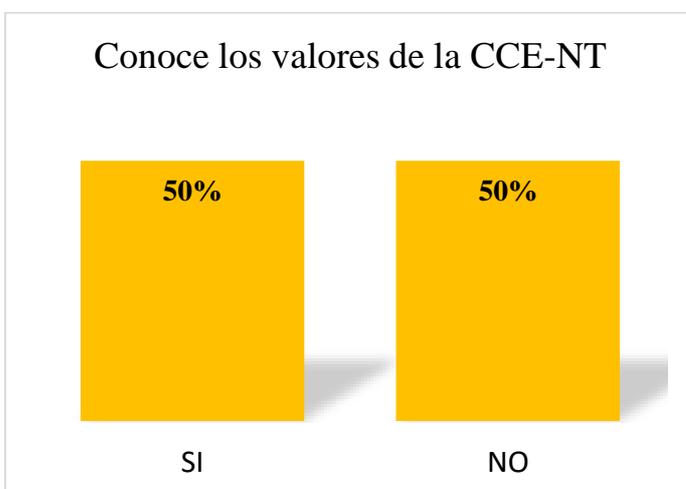


Figura 4. Conoce los valores de la CCE-NT

Fuente: De elaboración propia (2022)

Al igual que con la Misión el porcentaje de desconocimiento es igual para la Visión y los valores de la institución, la identidad de la institución se debe reforzar a través de campañas que involucren al personal.

Resultados pregunta 4

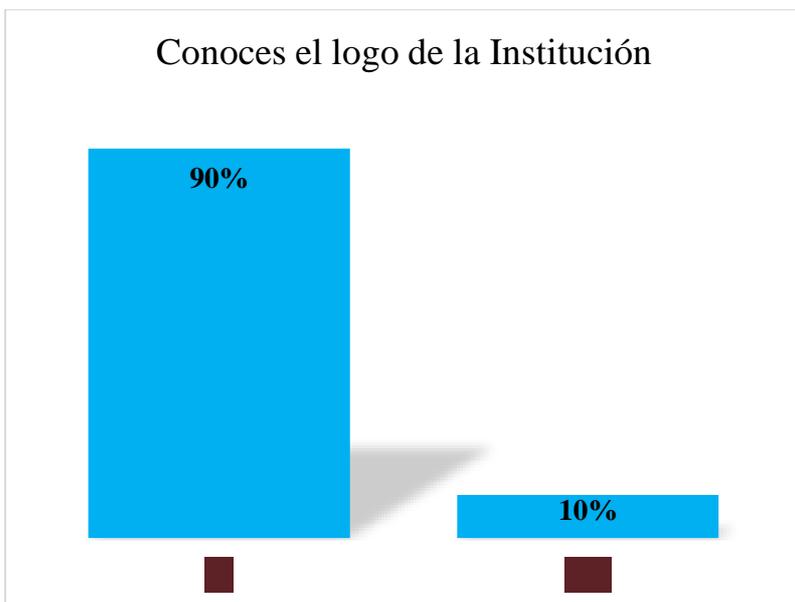


Figura 5. ¿Conoce el Logo de la Institución?

Fuente: De elaboración propia (2022)

Sobre la comunicación

Resultados pregunta 5

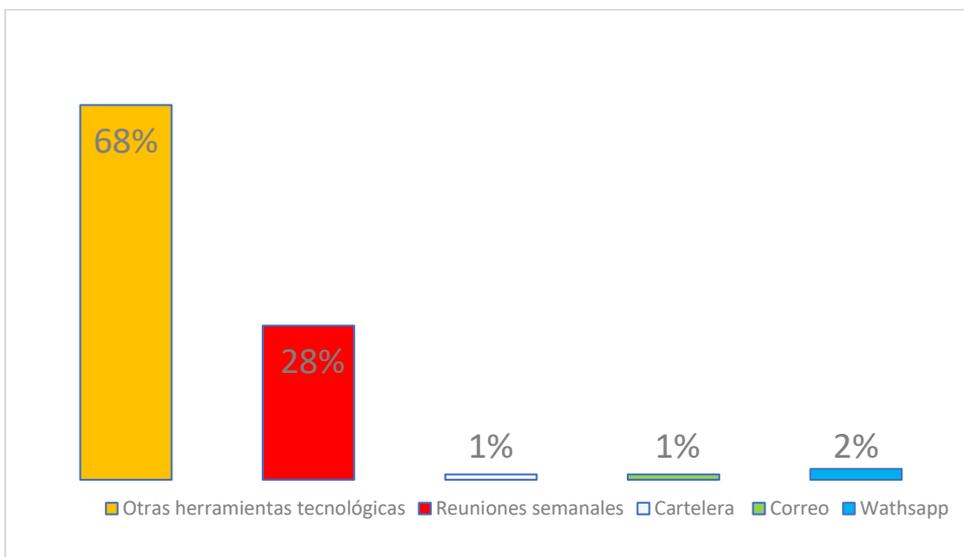


Figura 6. Escoja por cuál de estos medios prefiere que se le comuniquen temas de la institución

Fuente: De elaboración propia

Resultados pregunta 6

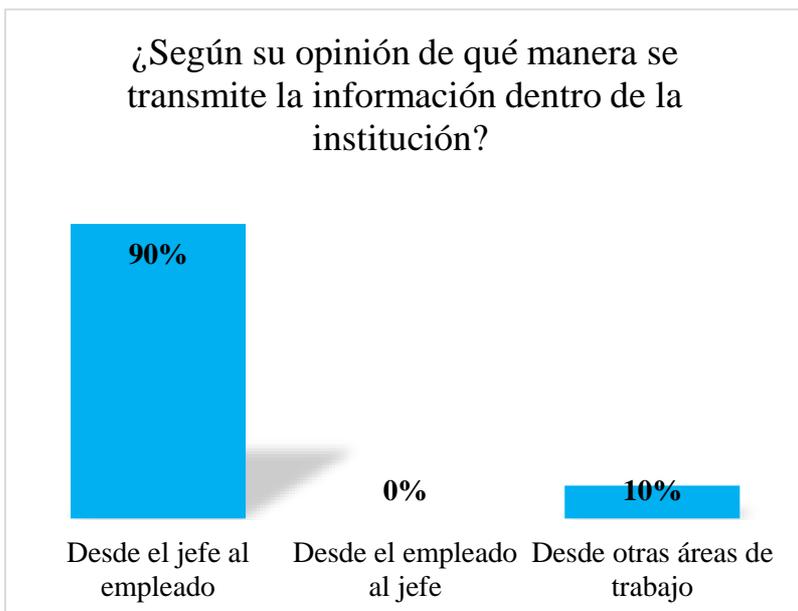


Figura 7. ¿Según su opinión de qué manera se transmite la información dentro de la institución?

Fuente: De elaboración propia (2022)

Resultados pregunta 7

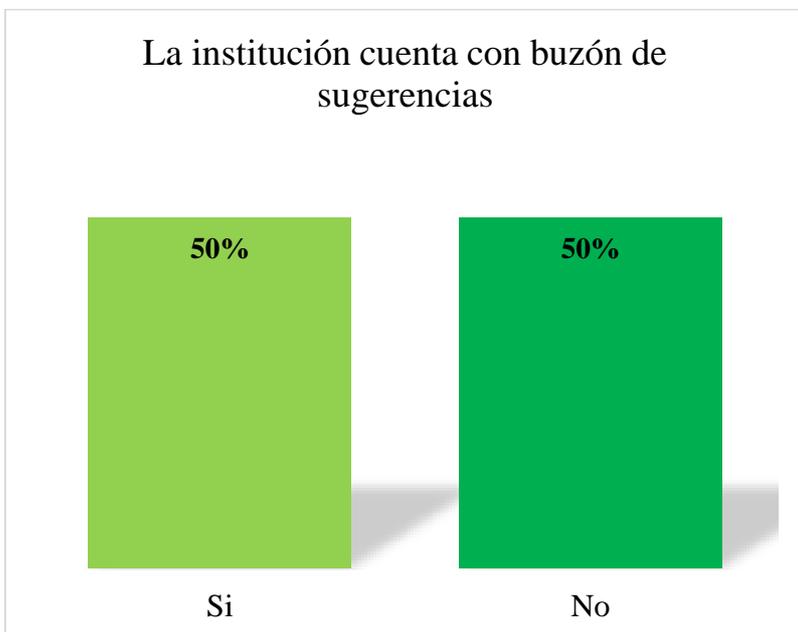


Figura 8. ¿La institución cuenta con un buzón de sugerencias?

Fuente: De elaboración propia (2022)

Resultados pregunta 8

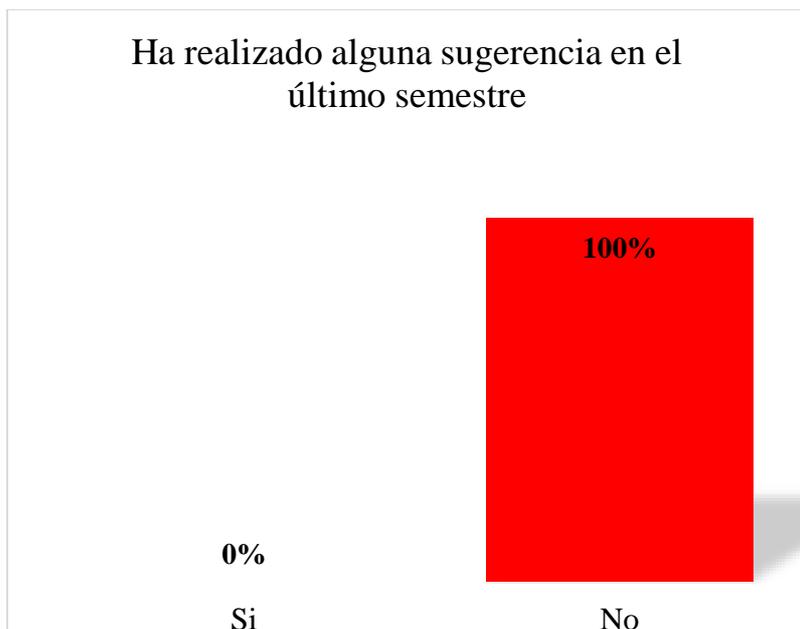


Figura 9. ¿Ha realizado alguna sugerencia en el último semestre?

Fuente: De elaboración propia (2022)

Resultados pregunta 9

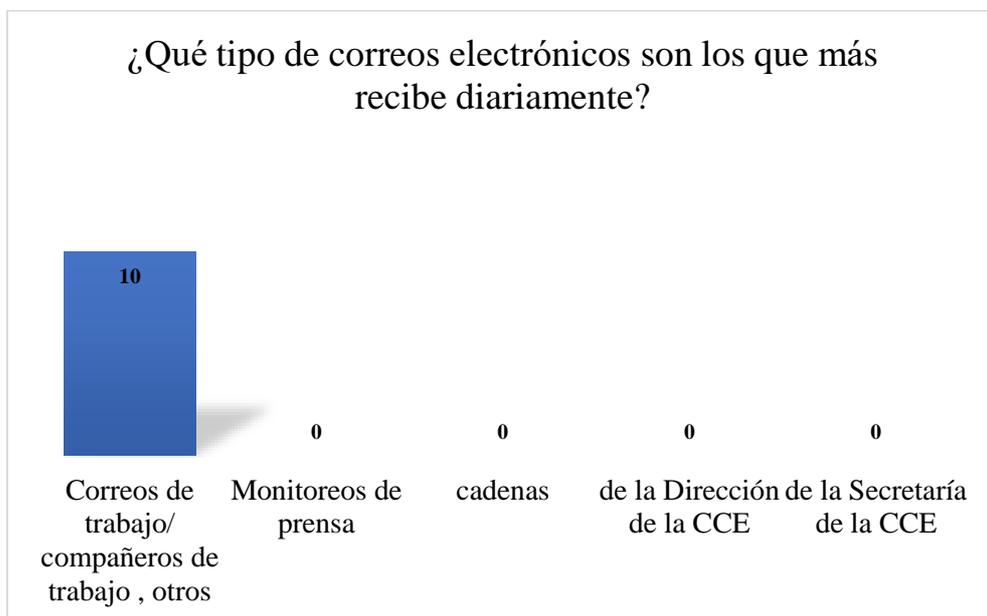


Figura 10. ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente?

Fuente: De elaboración propia (2022)

Resultados pregunta 10

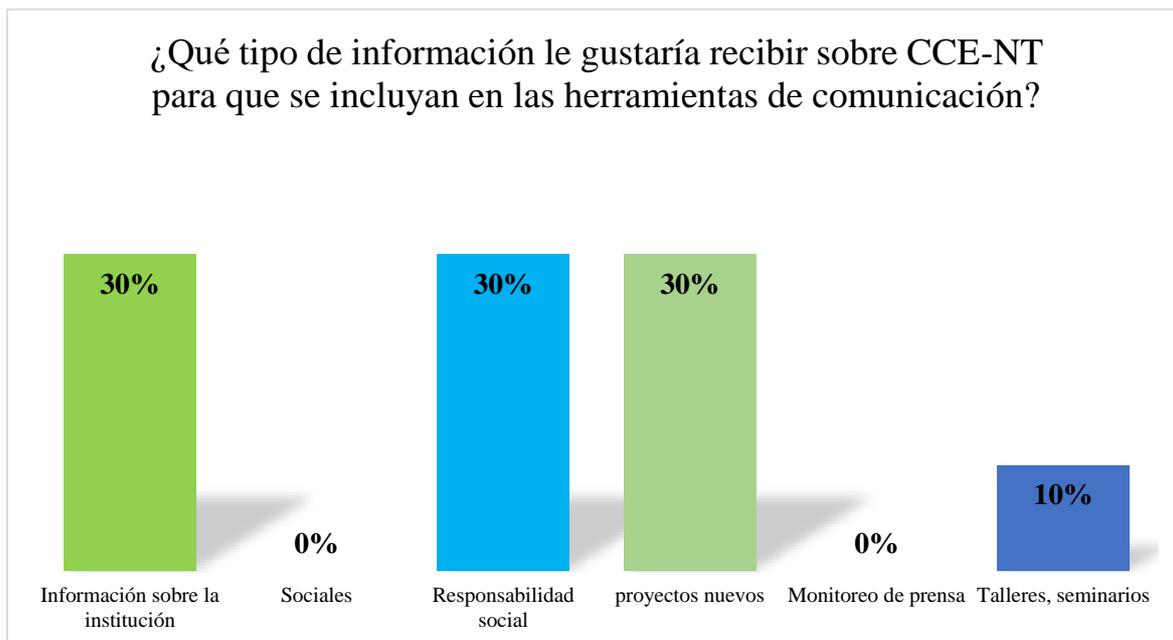


Figura 11. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre CCE-NT para que se incluyan en las herramientas de comunicación?

Fuente: De elaboración propia (2022)

La comunicación interna es otro punto para trabajar, los empleados de la institución se comunican a través de medios formales como el correo electrónico, la comunicación mayormente es descendente y no cuentan con herramientas como buzón de sugerencias que les permita sentirse escuchados.

Sobre la Imagen

Resultados pregunta 11

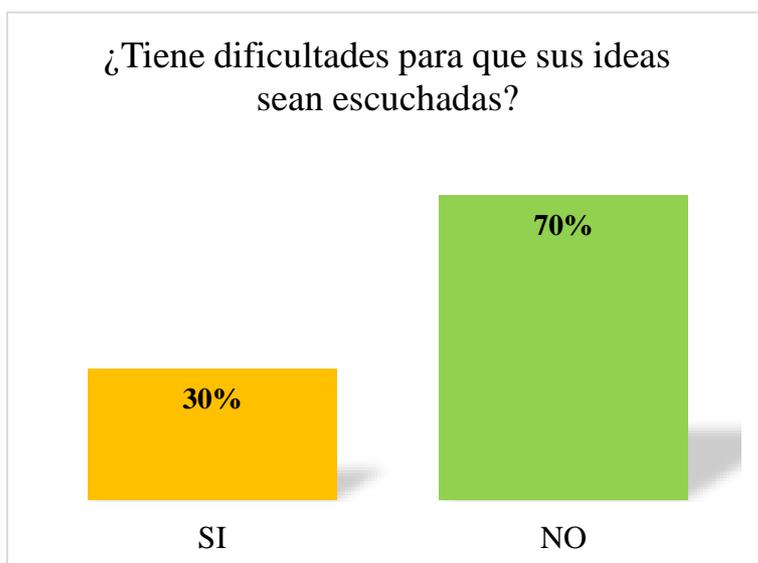


Figura 12. ¿Tiene dificultades para que sus ideas sean escuchadas?

Fuente: De elaboración propia (2022)

Resultados pregunta 12

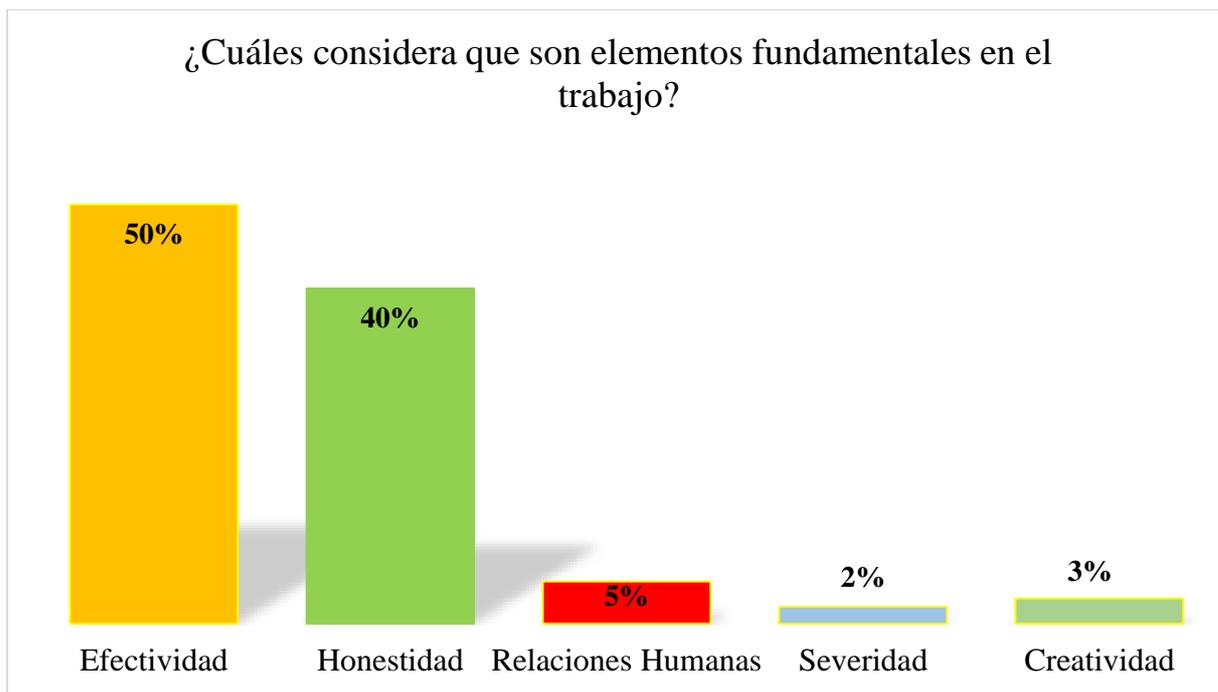


Figura 13. ¿Cuáles considera que son elementos fundamentales en el trabajo?

Fuente: De elaboración propia (2022)

Resultados pregunta 13

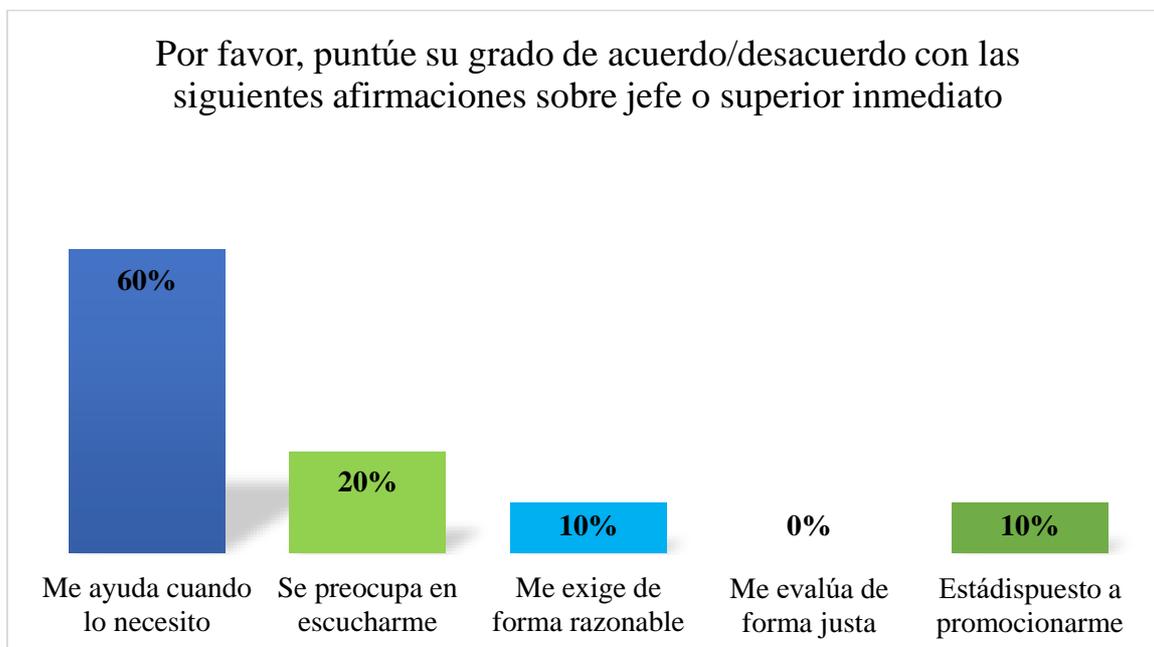


Figura 14. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato

Fuente: De elaboración propia (2022)

Resultados pregunta 14

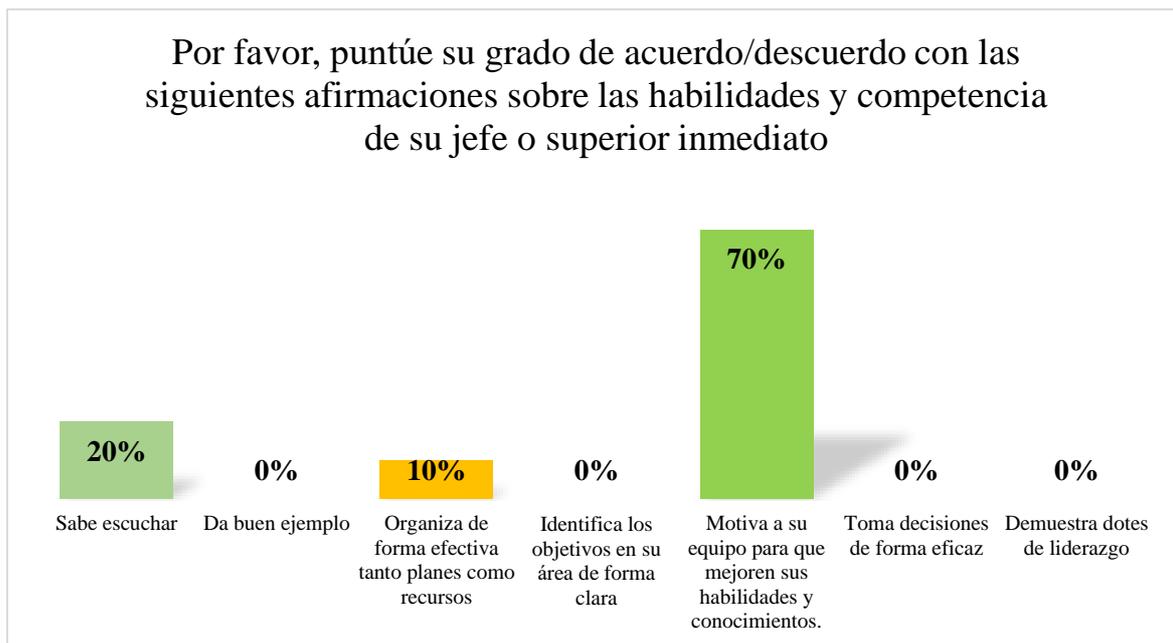


Figura 15. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato

Fuente: De elaboración propia (2022)

Resultados pregunta 15

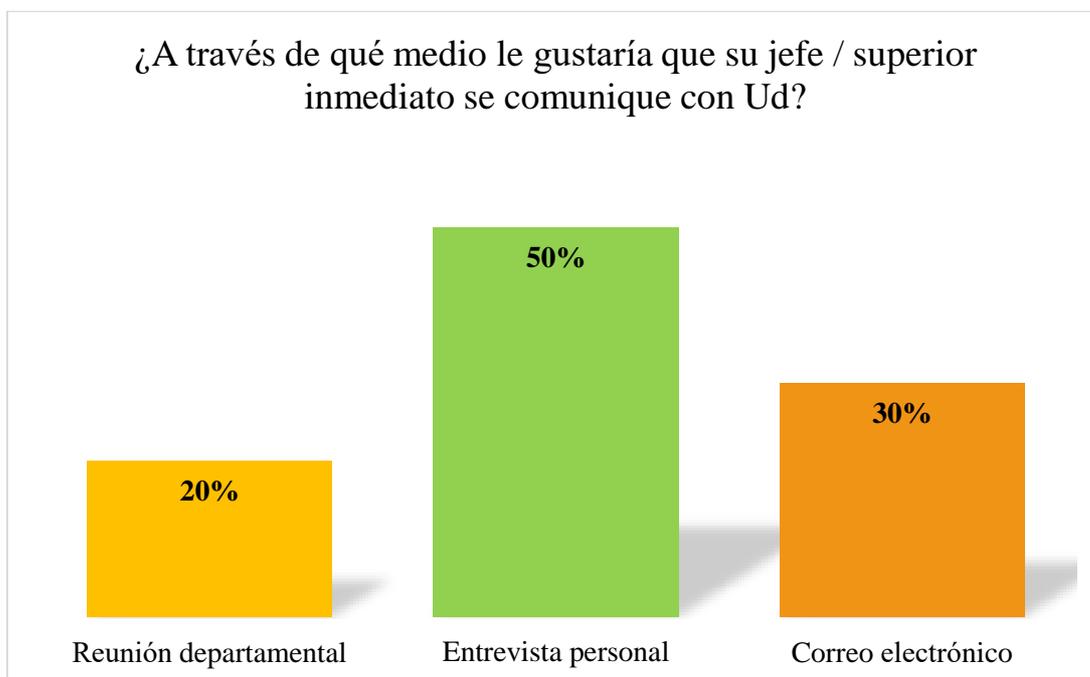


Figura 16. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe / superior inmediato se comuniquen con Ud?

Fuente: De elaboración propia (2022)

Resultados pregunta 16

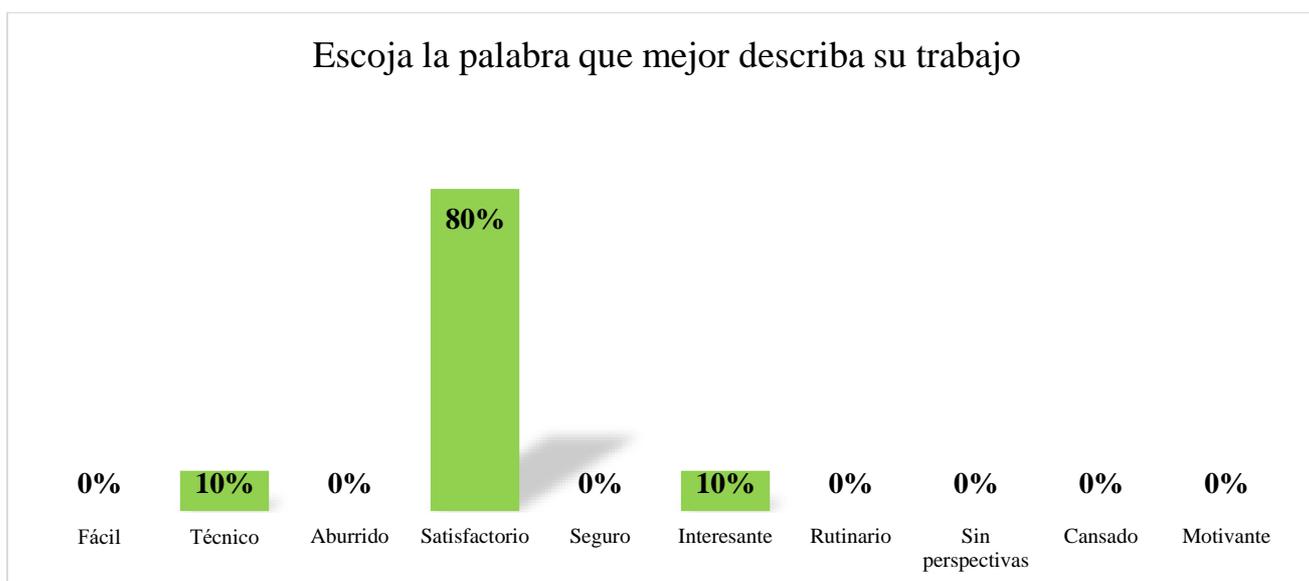


Figura 17. Escoja la palabra que mejor describa su trabajo

Fuente: De elaboración propia (2022)

Conclusiones y Recomendaciones.

- No cuentan con una comunicación ascendente ya que no tienen buzón de sugerencia y que pese a esto el 50 por ciento de los empleados piensa que, si lo hay, aunque no lo han usado.
- Los canales de comunicación preferidos por el personal son los que permiten tener una interacción ya sea reuniones por Zoom, Teams, o personales.
- El 50% de los trabajadores no conoce la misión, visión y valores de la institución.
- No cuentan con un sistema de comunicación que les permita desarrollar las campañas de la CCE-NT de forma efectiva

Recomendaciones

- Es necesario implementar procesos estructurados de comunicación interna que permitan calendarizar y dar seguimiento a las actividades programadas, así como a las necesidades de los públicos mixtos y externos.
- Es importante contar con un buzón de sugerencias tanto físico como virtual, que incentive a corregir errores y trabajar con mayor excelencia
- Es vital contar con canales de comunicación interna que permita dar seguimiento a las reuniones presenciales o telemáticas.
- Es importante que los empleados conozcan la misión visión y se fortalezca la identidad e imagen de la institución.

6. Campañas de Comunicación Interna.

6.1 Objetivo General.

El objetivo principal es mejorar la comunicación interna de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Tungurahua, desarrollando canales internos alternativos y actuales con los que el colaborador se sienta identificado.

6.2 Campaña 1: Influencer de Identidad.

6.2.1 Problema.

El 50% del personal de la empresa conoce los valores internos de la institución, así como la misión y visión.

6.2.2 Objetivos Específicos.

Lograr que el 95% de los empleados conozcan la misión, visión y valores de la CCE-NT en un plazo de 3 meses.

Estrategia.

En esta campaña vamos a lanzar un concurso, el ganador será el “influencer de identidad” esta persona será la imagen de la campaña de identidad, por un año, su imagen estará en las agendas, banner y cartelera interna de la empresa.

6.2.3 Fase de Expectativa.

Estrategia.

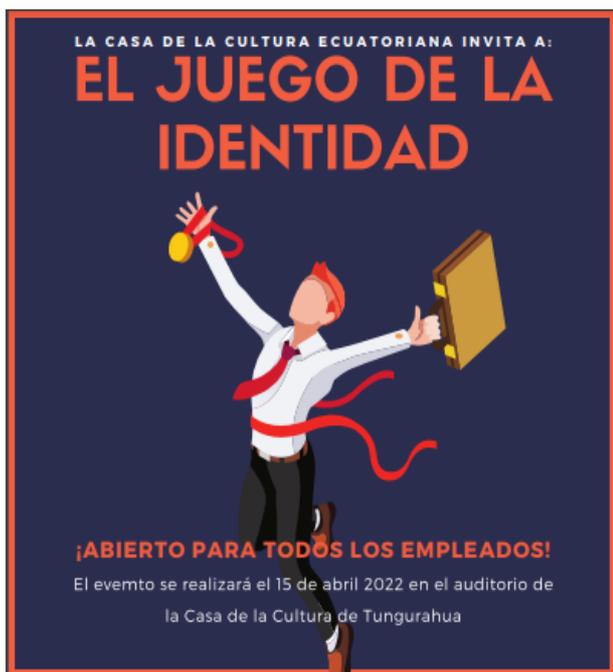
Quince días antes del evento se entregará el primer *flyer* con el que empieza la fase de expectativa. Ocho días antes del evento se le enviará una invitación al evento a todos los colaboradores de la institución. A 2 días del evento se les enviará un recordatorio vía WhatsApp en el cual se les invita a revisar los detalles de identidad de la institución. A un día del evento se les enviará un mensaje recordatorio.

Ilustración 1



Fuente: De elaboración propia (2022)

Ilustración 2



Fuente: De elaboración propia (2022)

Ilustración 3



Fuente: De elaboración propia (2022)

6.2.4 Fase de Implementación.

Estrategia.

Se creó un evento en el cual se realizan juegos de ejercicios para poder determinar el ganador.

Ejercicio para conocer la Misión.

A cada empleado se le entregará una bolsa con la frase de la misión de la empresa, estas palabras estarán recortadas y el participante deberá armar la frase.

- El primero en terminar sumará 5 puntos.
- El segundo 3 puntos
- El tercero 1 punto

Ilustración 4



Fuente: De elaboración propia (2022)

Ejercicio para conocer la Visión.

A cada empleado se le entregará 3 tarjetas con la frase de la visión correcta en una de ellas y en los 2 restantes frases similares pero incorrectas. Los participantes tendrán 1 minuto para leer las tres tarjetas. Luego de esto, cada colaborador deberá indicar cuál es la frase correcta.

A los participantes que acierten se les asignará dos puntos.

Ejercicio para conocer los valores.

El Pictionary de los valores, para esta dinámica vamos a tener a los tres primeros lugares de las dos dinámicas anteriores, de aquí saldrá el ganador. Cada ganador será el líder de un grupo de tres personas.

Ilustración 5



Fuente: De elaboración propia (2022)

Dinámica.

Los empleados 1 y 2 ayudarán al ganador de cada grupo a adivinar la mayor cantidad de valores. Se les entregará las tarjetas con los 7 valores de la institución y a través de mímicas y dibujos, los participantes deben ayudar a su compañero. El ganador de esta actividad recibe 5 puntos.

6.2.5 Fase de recordación.

Estrategia.

El ganador del concurso será el influencer de identidad, se grabará 3 videos los cuales se pasarán en 3 semanas. En estos videos el *influencer* hablará sobre la misión, visión y valores

Video 1: Misión

Video 2: Visión

Video 3: Valores

Además, se les entregará un notebook el cuál contendrá la misión, visión y valores de la empresa, a cada uno de los empleados.

Ilustración 6



Fuente: De elaboración propia (2022)

Ilustración 7



Fuente: De elaboración propia (2022)

6.2.6 Cronograma de actividades.

Tabla 4 Campaña de comunicación Interna. Campaña 1 Cronograma de actividades

Cronograma

Cronograma						
	Día	1	7	13	14	15
Expectativa	Abril	Entrega de Flyer	Entrega Invitación	Envío mensaje	Mensaje recordatorio Evento	
	Día	1	7	13	14	15
Informativa	Abril					Evento / Concurso Identidad
	Día	3	9	16	23	30
Recordación	Mayo	Video Misión	Video Visión	Video Valores	Entrega Agenda	

Fuente: De elaboración propia (2022)

6.2.7 Presupuesto de la Campaña.

Tabla 5 Campaña de Comunicación Interna. Campaña 1 presupuesto.

Presupuesto

Artículo	Cantidad	Costo
Flyer	10	\$5
Invitación	10	\$10
Materiales para concurso; bolsas papel, notas, colores	10 c/u	\$25
Video campaña	1 semanal	NA
Notebook	\$10	\$100
Total		\$140

Fuente: De elaboración propia (2022)

7. Campaña: Conectados.

7.1.1 Problema.

Los empleados no cuentan con una herramienta de comunicación fuera de la empresa cuando realizan los eventos de la CCE-NT, se realizará la entrega de un *walkie talkie* para que la comunicación sea fluida en la realización de los eventos.

7.1.2 Objetivos Específicos.

Lograr una efectividad del 90% en la comunicación interna en los eventos que se realizan.

Estrategia.

Esta herramienta será utilizada para comunicarse entre el personal del directorio con talento humano y promoción artística principalmente. Sin embargo, en vista que el personal es multifuncional, se utilizará con todos quienes estén asignados en los diferentes eventos y actividades que realiza la CCE-NT.

7.1.3 Fase de Expectativa.

Estrategia.

Quince días antes de la entrega, se enviará: un mensaje vía *WhatsApp* y un correo electrónico, con el texto del enunciado y un gif o *sticker* del arte. Ocho días antes de la entrega se enviará un recordatorio utilizando el mismo arte. Se enviará mensajes a través de *WhatsApp*.

Ilustración 8



Fuente: De elaboración propia (2022)

Ilustración 9



Fuente: De elaboración propia (2022)

Ilustración 10



Fuente: De elaboración propia (2022)

7.1.4 Fase de Implementación.

Estrategia.

Se realizará una capacitación al personal sobre el uso de la herramienta, se les entregará un tríptico en el que se les informará el uso estricto de la herramienta.

Ilustración 11



Fuente: De elaboración propia (2022)

7.1.5 Fase de Recordación.

Estrategia.

Se enviará una comunicación interna a través del correo electrónico recordando el uso de la herramienta y las políticas de uso.

Ilustración 12



Fuente: De elaboración propia (2022)

Ilustración 13



Fuente: De elaboración propia (2022)

7.1.6 Cronograma de actividades.

Tabla 6 Cronograma Campaña 2 Conectados

		Día	Mes	Detalle
Cronograma	Expectativa	1	junio	Correo Informativo
	Informativa	15	junio	Capacitación /triptico
	Recordativa	15	julio	Correo recordatorio

Fuente: De elaboración propia (2022)

7.1.7 Presupuesto de Campaña.

Tabla 7 Presupuesto de campaña 2

Presupuesto

Artículo	Cantidad	Costo
Triptico	10	\$10
walkie takie	5	\$400
	Total	\$410

Fuente: De elaboración propia (2022)

8. Campaña 3: “La Cultura te escucha”.

8.1.1 Problema.

La CCE-NT no cuenta con un canal de comunicación ascendente, el 50% de los empleados desconoce si existe o no una herramienta de comunicación con sus superiores.

8.1.2 Objetivos Específicos.

Se diseñará un canal de comunicación con el que se aspira lograr que el 95% de los empleados conozcan esta nueva herramienta y la puedan utilizar.

Estrategia.

Creación de un buzón de sugerencias para que los empleados puedan comunicarse de forma segura, ascendente y que se sientan escuchados.

8.1.3 Fase de Expectativa.

Estrategia.

Se crea el personaje Don Erudito que es el nombre que se le da al buzón de sugerencias que se crea para la institución. Se colocará un afiche en cada oficina en la cual se anuncia la llegada de un nuevo personaje.

Ilustración 14



Fuente: De elaboración propia (2022)

8.1.4 Fase Informativa.

Estrategia.

La Directiva de la CCE-NT presentará a Don Erudito. El nuevo buzón de sugerencias en el cual los empleados podrán acercarse a sus jefes, dar ideas originales, sentirse escuchados. Se les entregará un *flyer* informativo.

Se realizará un desayuno para el personal de la institución en el cual se informará de esta nueva herramienta que permitirá mejorar los canales de comunicación.

Ilustración 15



Fuente: De elaboración propia (2022)

8.1.5 Fase de Recordación.

Estrategia.

Se creará una trivia para impulsar el uso del buzón, a los participantes se les entregará un llavero como souvenir de la campaña.

Ilustración 16



Fuente: De elaboración propia (2022)

Ilustración 17



Fuente: De elaboración propia

8.1.6 Cronograma de Actividades.

Tabla 8 Campaña 3: La Cultura te Escucha

C r o n o g r a m a		Día	Octubre
	Expectativa	6	Poster expectativa
	Informativa	13	presentación
	Recordación	30	flyer incentivar uso

Fuente: De elaboración propia (2022)

8.1.7 Presupuesto.

Tabla 9 Presupuesto campaña 3

Presupuesto		
Artículo	Cantidad	Costo
Poster	10	\$10
Flyer	20	\$10
Buzón	1	\$100
Llavero	10	\$25
	Total	\$145

Fuente: De elaboración propia

9. Campaña de Comunicación Global.

9.1 Objetivo General.

Desarrollar diferentes estrategias de comunicación externa que nos permita impulsar a la Casa de la Cultura como el eje central de la industria de la cultura en la ciudad, para, en conjunto con la comunidad desarrollar proyectos que los inicien en la vida cultural activa.

9.1 Campaña para instituciones educativas “Se parte de nuestra casa”.

Atraer el interés de las instituciones Educativas para que los jóvenes se empiecen a involucrar en el arte.

9.1.2 Fase Expectativa.

Estrategia

Se realizará una invitación a las instituciones educativas en la que se les anima a que sus estudiantes participen en el festival del teatro. Cada institución presentará un grupo de chicos con una obra de arte. Se entregará *flyer* informativos en las instituciones educativas y se realizará la convocatoria a través de redes sociales, el material visual ayudará a que la fase informativa cobre peso.

Ilustración 18



Fuente: De elaboración propia (2022)

Se entregará *flyer* en las diferentes instituciones educativas de la ciudad. Este volante se colgará en la página de Facebook de la CCE-NT.

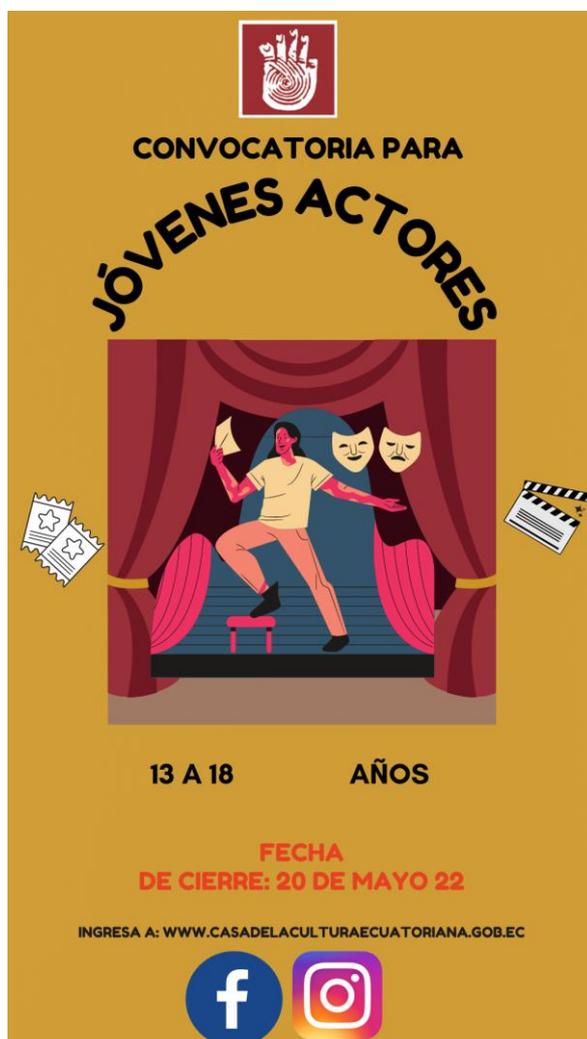
9.1.3 Fase Informativa.

Estrategia

A través de sus redes sociales la CCE-NT realizará la invitación formal al evento.

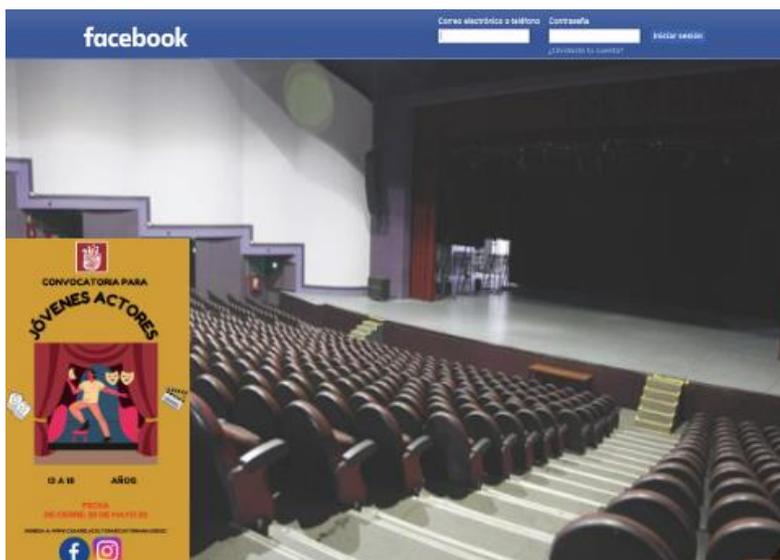
Se indicará fecha de inscripción y se adjuntará el link para la misma, la inscripción será solo por la página web, de esta manera fomentaremos a que los estudiantes ingresen a las redes de la institución, de esta manera se involucrarán en las demás actividades.

Ilustración 19



Fuente: De elaboración propia (2022)

Ilustración 20



Fuente: De elaboración propia, (2022)

Ilustración 21



Fuente: De elaboración propia, (2022)

9.1.4 Fase Recordativa.

Estrategia

A los participantes se les entregará la certificación de haber participado en el concurso.

También premios en efectivo para el primer lugar, segundo y tercer lugar.

Ilustración 22



Fuente: De elaboración personal (2022)

9.1.5 Presupuesto.

Tabla 10 Presupuesto Campaña se parte de nuestra casa

Material	cantidades	total
Flyer expectativa	10000	\$ 500,00
Flyer informativo	10000	\$ 500,00
Certificado	200	\$ 200,00
Premio primer lugar	500	\$ 500,00
Premio segundo lugar	300	\$ 300,00
Premio tercer lugar	100	\$ 100,00
		\$2.100,00

Fuente: de elaboración propia, (2022)

9.2 Campaña 2 “Juntos por el arte”.

Es un proyecto de integración para la comunidad artística de la ciudad. “Juntos por el arte” permitirá el fomento de las prácticas culturales a través de este proceso participativo.

9.2.1 Fase Expectativa.

Estrategia

A través de las redes sociales y radios locales se realizará la convocatoria a los artistas de la provincia, esta campaña pretende dar a conocer los artistas, así como incentivar al arte, e involucrar al público.

Ilustración 23



Fuente: De creación propia (2022)

9.2.2 Fase Informativa.

Estrategia

A través de las redes sociales se realizará la comunicación oficial al evento, los participantes.

Ilustración 24



Fuente: De creación propia (2022)

9.2.3 Fase de Recordación

Estrategia

A los asistentes, se entregará tríptico con el cronograma del evento, esto con el fin de que den seguimiento a los números artísticos de la noche, así como les quede como un souvenir recordatorio del evento.

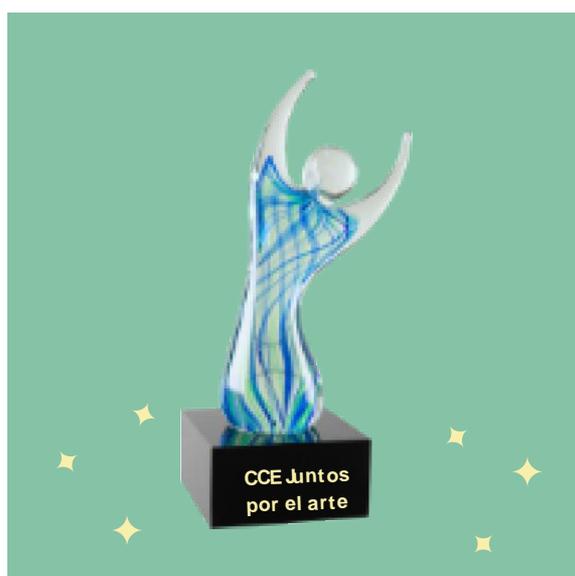
Ilustración 25



Fuente: De creación propia, (2022)

A los participantes del evento se entregará un trofeo a su destacada labor artística y para las nuevas promesas como reconocimiento a su asistencia y aporte cultural.

Ilustración 26



Fuente: De creación propia, (2022)

9.2.4 Presupuesto

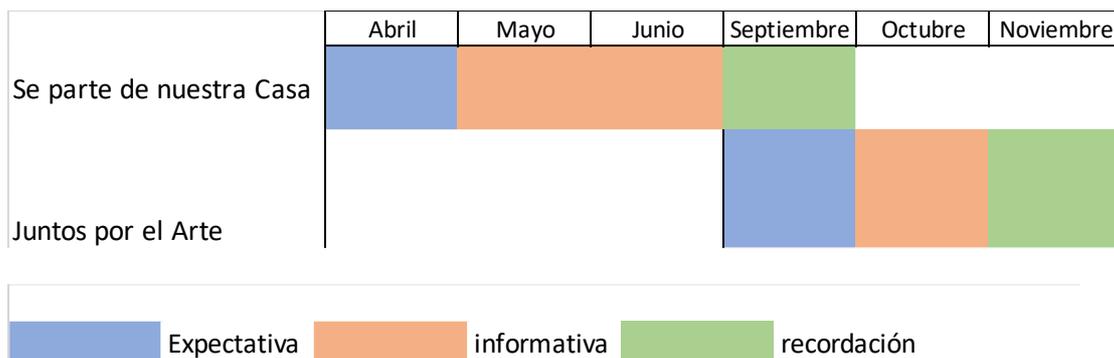
Tabla 11 Presupuesto Campaña juntos por el arte

Material	cantidades	total
RRSS campaña Expectativa	30 días	\$150
RRSS campaña Informativa	30 días	\$150
Triptico Evento	500	\$125
Trofeos	15	\$300
		\$725

Fuente: De creación propia, (2022)

9.2.5 Cronograma

Tabla 12 Cronograma Campañas



CONCLUSIONES

- La ciencia de la comunicación día a día sigue evolucionando y volviéndose más especializada, en el presente estudio vemos como las organizaciones se sostienen gracias a los diferentes procesos comunicacionales, tanto entre los públicos internos, así como con los públicos externos y mixtos, con cada uno de los diferentes grupos de interés que la empresa o la institución interactúa, el tener una o varias estrategias es fundamental para la organización.
- La comunicación organizacional es una parte estratégica para el sostenimiento de las organizaciones, en un mundo cada vez más digitalizado, más globalizado, seguimos utilizando herramientas que nacieron en las cuevas como las carteleras, así como cada uno de los nuevos canales digitales de comunicación tanto para una comunicación interna como externa. Son los objetivos comunicacionales estratégicos los que permiten a una organización prevalecer en el tiempo, o a su vez, puede trazar el recorrido para su desaparición.
- La correcta aplicación de cada uno de los conceptos y estrategias comunicacionales, para una correcta comunicación interna de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Tungurahua, va a permitir que esta institución se vuelva más efectiva en el momento de aplicar las políticas culturales, así como en el momento de realizar eventos y programas culturales, lo que va a generar que la gente se sienta bien representada por este organismo.
- La correcta implementación de un plan estratégico de comunicación, permitirá que muchos artistas locales puedan conectar con los públicos y audiencias que buscan una oferta cultural, tanto a nivel local, como nacional e internacional, generalmente muchos actores culturales no lo han podido hacer no por falta de talento, sino más bien porque no han sabido como acceder medios

de comunicación públicos y privados ya sea tradicionales o digitales, por diversos motivos, como la falta de presupuesto pero de seguro, también se debe darse por desconocimiento de estrategias comunicacionales.

- La Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo del Tungurahua, con una correcta estrategia comunicacional tanto para los públicos internos, externos, mixtos, con un manejo comunicacional estratégico con cada uno de sus grupos de interés, sin duda puede convertirse en un referente de promoción, incentivo y producción de políticas culturales a favor de los actores culturales y la ciudadanía en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, Stalin. Salguero, Rafael. Barriga, Santiafo. Comunicación e Imagen Corporativa (2017) Publicación digital
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12502/1/Comunicacion-e-eImagenCorporativa.pdf>

Angie.Monografias.com. (2010). La Comunicación. Obtenido de:
<http://www.monografias.com/trabajos33/la-comunicacion/la-comunicacion.shtml>

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica. España: Gesbiblo S.L.

Bravo, Rafael, Jorge Matute, and José M Pina. “Efectos de la imagen corporativa en el comportamiento del consumidor. Un estudio aplicado a la banca comercial.” *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales* 21.40 (2011): 35–51. Print.

Caldevilla Domínguez, David EL NUEVO MODELO GLOBAL DE COMUNICACIÓN A PARTIR DE LAS REDES SOCIALES Y TT.II.CC. *Revista de Comunicación de la SEECI*, núm. 16, julio, 2008, pp. 115-145 Sociedad Española de Estudios de la Comunicación Iberoamericana Madrid, España

Costa, J. (n.d). De la comunicación integrada al Dircom. Pg. 13-22

Costa Solà-Segalés, J. (2007). Pospublicidad. La era de la comunicación global. *Pensar la publicidad*, 1(1), 41-54.

Costa, J. (2005) De la comunicación integrada al Director de Comunicación Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, núm. 91, pp. 56-63

Costa, J. (s.f) “La Cultura de la Comunicación” Imagen corporativa en el siglo XXI.
Ediciones La Crujía, 4ta edición. p. 141-189

Contreras Delgado, Omar Eduardo, and Nadia Gabriela Garibay Rendón.
“Comunicación Organizacional: Historia, Desarrollo y Perspectivas de Un Concepto En
Constante Construcción En América Latina.” In *Mediaciones de la Comunicación* 15.2
(2020): 43–70. Web.

Fajardo, G. Nivia, A. Relaciones públicas y comunicación organizacional: Ejes de
la comunicación “Guía de conceptos y saberes.” 1st ed. Bogotá: Editorial Utadeo, 2016.
Web.

García Mestanza, Josefa et adl. (1999): La auditoría de comunicación interna: Una
aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 18.
Recuperado el 12 de marzo de 2022 de:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>

Harold D. Lasswell Estructura y función de la comunicación en la sociedad.
Obtenido desde:
<https://www.periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lasswell.pdf>

King Núñez Karla Ivette. (2012, marzo 29). Comunicación organizacional: tipos,
flujos, barreras y auditoría. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

Ledesma, K. L. (2015). Plan de Comunicación Interna para fortalecer la Cultura Organizacional del Instituto Nacional de estadística y Censos- INEC. Quito: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.

Oyarvide, H. Reyez, E. Montaña, M. (octubre 2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Obtenido de Dialnet-
LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479%20(3).pdf

Oliveira, Andrea Como hacer un plan estratégico de comunicación. vol. II: públicos y *stakeholders*. Barcelona: Editorial UOC, 2018. Print.

Ocampo Villegas, María Cristina. Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Chía, Cundinamarca: Universidad de la Sabana, 2011. Print.

Ritter, M. (2004). Artículo Imagen y Reputación. p. 1-8

Pursals, C. La reputación de marca: 100 ejemplos de construcción, destrucción y reconstrucción. Obtenido desde:
https://books.google.com.ec/books/about/La_reputaci%C3%B3n_de_marca.html?id=aWF2BQAAQBAJ&redir_esc=y

Perez, A. (2017) ¿Qué es un Dircom y cuáles son sus funciones? Extraído el 13 de marzo desde: <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-dircom-y-cuales-son-sus-principales-funciones>

Ref. Resilience Network, Proceso de planificación de la comunicación. Obtenido el 12 de marzo desde: <https://reefresilience.org/es/communication/communication-planning->

