

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Configuración de Proyectos: La importancia de una
Comunicación Organizacional Planificada, Auditoría y
Campaña de Comunicación Interna**

Mónica María Terán Castrillón

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, 21 de diciembre de 2015

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES
CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Configuración de Proyectos: La importancia de una Comunicación
Organizacional Planificada, Auditoría y Propuesta de Campaña de
Comunicación**

Mónica María Terán Castrillón

Calificación:

Gustavo Cusot, M.A.

Nombre del profesor, Título académico

Director de Trabajo de Titulación

Firma del profesor

Quito, 21 de diciembre de 2015

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos:

Mónica María Terán Castrillón

Código:

201510_00061835

Cédula de Identidad:

170651949-1

Lugar y fecha:

Quito, diciembre 21 de 2015

RESUMEN

Este documento profundizará sobre la importancia de la comunicación organizacional como resultado de la relación entre la organización, los individuos y la sociedad. La comunicación es una ciencia social en constante evolución y nada es ajeno a esta ciencia. Todo lo que existe comunica y las organizaciones no escapan de esta realidad. Por esto, es necesario investigar varios aspectos hacia el interior y exterior de las organizaciones para obtener una visión más amplia del efecto de la comunicación en los individuos que forman parte de una estructura de negocios y fuera de ella. Para entender el concepto real de la comunicación organizacional, se recorrerá la historia de la comunicación, las razones de cambio y sus nuevas tendencias. Sin este conocimiento, no se puede comprender el porqué esta ciencia es una estructura fundamental y herramienta de toda empresa. La planificación apropiada de comunicación transforma internamente a la organización y transmiten una identidad y cultura organizacional al exterior de ella. Para esto se debe conocer su funcionamiento, procesos y herramientas, participantes y públicos, el entorno e influencias dentro y fuera de esa estructura donde los individuos son su eje. La comunicación organizacional no únicamente genera ganancias financieras, sino que es una parte vital de los negocios que informa, forma y educa a la sociedad de manera responsable y positiva a través de la cultura organizacional e identidad de las empresas y empleados.

Palabras clave: comunicación, planificación, organización, identidad, cultura.

ABSTRACT

This document will delve into the importance of organizational communication as a result of the relationship between the organization, individuals and society. Communication is a social science in constant evolution and nothing is unrelated to this science. Everything that exists communicates and organizations are not an exception. Therefore, it is necessary to study internal and external aspects of organizations to obtain a broader perspective regarding the communication effect on individuals, inside and outside of a business structure. To understand the real concept of organizational communication, it is necessary to review the communication history, the reasons for its evolution and new trends. Without this knowledge, it is impossible to understand why this science is an essential base and tool for every business. Strategic communication transforms the organization internally and transmits a corporate identity and culture externally. For this reason, it is necessary to understand the communication processes and tools, its participants and public of interest, its environment and the existing internal and external influences within this structure, where individuals become its main objective. The appropriate organization planning not only generates financial profits to the company but also provides information, trains and forms employees and educates society in a responsible and positive way through the corporate identity and culture of the organization and its employees.

Key words: communication, planning, organization, identity, culture.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	9
La Comunicación.....	11
Comunicación Organizacional	17
La Identidad, la Imagen y la Reputación	28
La Comunicación Interna.....	35
La Comunicación Institucional	50
La Auditoría de la Comunicación	43
Auditoría de Comunicación de FITMOVES.....	55
Conclusiones Generales	78
Referencias Bibliográficas.....	81
Anexo I - Propuesta de Plan de Comunicación Interna FITMOVES Formato Digital (CD No. 1)	85
Anexo II - Propuesta de Plan de Comunicación Global FITMOVES Formato Digital (CD No. 2)	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1. Evolución de la Comunicación a través de la historia.....	16
Tabla # 2. Cronología de Auditorías de Comunicación.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1. Proceso de Comunicación Lineal y Unidireccional.....	14
Figura # 2. Modelo Lineal de Comunicación.....	14
Figura # 3. Sistema de Comunicación “ABX”.....	15

INTRODUCCIÓN

La comunicación es la base de cualquier tipo de relación humana, sea interpersonal o de negocios. En este documento se enfocará exclusivamente el rol de la comunicación dentro de la organización, sus participantes, sus procesos y entornos. La comunicación es parte inherente del ser humano. Siendo los individuos el principal activo de cualquier empresa, es necesario estudiar su relación con la organización a través de la comunicación. Si una organización no posee una comunicación ordenada entre directivos y empleados es imposible que exista una gestión efectiva y esto podría llevar al colapso a cualquier empresa. (Davis, 1999, p. 53). Nada puede mantenerse sano si no existen procesos apropiados, medios y herramientas ágiles para comunicar mensajes correctos y una recepción clara en los públicos. Toda actividad o negocio parte de este fundamento básico de saber comunicar bien a todo nivel. La falta inapropiada o el mal manejo de la comunicación causaban conflictos dentro de cualquier grupo humano y más aún en la organización. Como cita el libro “Assessing Organizational Communication”, toda persona depende y espera resolver sus problemas gracias a una comunicación efectiva, sin importar el área donde desarrolla sus actividades o relaciones. (Downs, 2004, p. 2). Para esto es necesario considerar a todos los interlocutores, conocerlos bien y utilizar buenas estrategias de comunicación para que sus participantes decodifiquen el mensaje y tengan su propia opinión y actitud frente a un tema específico.

Sin un estudio a profundidad sobre los conceptos básicos de comunicación, no se puede establecer lineamientos claros para crear campañas y estrategias efectivas en el mundo de los negocios. Considerando que este paraguas de comunicación cubre cada área de las organizaciones y protege a todos los participantes del negocio. Sobre la comunicación se edifica todo lo que se genera dentro de una empresa. En el mundo actual

hay una nueva visión de la comunicación dentro de los negocios y por esta razón cualquier concepto rígido del pasado queda obsoleto. De los mensajes acertados, las campañas bien planificadas y los flujos de comunicación eficientes depende el éxito de las grandes organizaciones, de sus empleados y de la satisfacción de la sociedad frente a la empresa.

La Comunicación

La palabra comunicación se deriva del latín “*communicare*” que significa “compartir algo, poner en común”. (Wordpress, 2015). Desde el inicio de la vida del ser humano la comunicación existe y ésta se ha transformado conforme a las necesidades y evolución del hombre. Este proceso tan básico y esencial se ha visto afectado además por las innovaciones requeridas por distintas estructuras socioculturales y otras influencias durante su desarrollo a través de la historia.

Como una breve reseña histórica sobre la evolución de la comunicación del ser humano, se puede mencionar las formas básicas, como era a través del lenguaje o sonidos y en forma gráfica con una variedad de signos de diferente interpretación de acuerdo a su cultura. Todos estos símbolos y lenguajes transmitían la historia y la vida cotidiana de estas culturas y esto permanecía para generaciones futuras. Esa necesidad innata del ser humano de transmitir ideas, pensamientos y actividades dentro de la sociedad era necesaria para comunicarse socialmente y para interactuar con otros seres humanos en el proceso de supervivencia.

Por otra parte, el ser humano durante su evolución utilizó medios y herramientas para comunicarse, grabó signos y figuras en materiales naturales, pieles de animales o fibras orgánicas. Preservó sus mensajes y creó redes de comunicación con otros grupos humanos a través del tiempo con diferentes medios y herramientas. Se puede mencionar los Quipus pre-Incaicos que contenían información de registro o contabilidad utilizados en la zona andina de América del Sur y era su medio de comunicación. (Geographic, 1996). Otro ejemplo, es la cultura China, en el año 105 d.C. quienes crearon el papel utilizando residuos de seda, paja y arroz para grabar sus mensajes y dibujos. (Papel, 2008). Esto permitió transmitir información, escribir o copiar textos para que otros los lean y la comunicación fluya con más facilidad. Otra muestra son los papiros egipcios que utilizaban signos

conocidos como jeroglíficos. Todos estos ejemplos muestran la creatividad y métodos del ser humano en su necesidad de comunicarse.

Luego en la cultura griega y romana evolucionó el alfabeto y la literatura, expandiéndose en otros territorios. Lo interesante en este proceso, fue que no solo era importante grabar los mensajes para transmitirlos, sino que estas culturas ya crean códigos de comunicación, donde el receptor participa en un proceso de decodificación de los mensajes a través de un lenguaje específico. El receptor decodificaba, entendía y asimilaba los mensajes de manera correcta. Aquí surge ya un sistema de signos o lenguaje con una interpretación establecida. A esto se sumó la percepción del individuo de acuerdo a su cultura y entorno, siendo este otro elemento del proceso de comunicación que debía considerarse.

Posteriormente, luego en la edad media se crearon manuscritos que fueron guardados sigilosamente en monasterios. Estos documentos adquirieron gran valor a través del tiempo. Luego estos mismos manuscritos servirían como fundamento para la educación en universidades de la época como conocimiento a muchas personas en todo el mundo

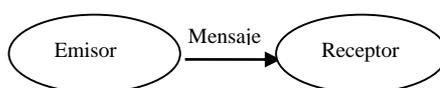
Luego, a mediados del siglo XV Johannes Gutemberg inventa la imprenta e imprime los primeros documentos y esto marca una nueva etapa de la comunicación, ya que este cambio industrial transformó aspectos culturales, políticos y sociales. Posibilitó que el ser humano tenga nuevos formatos de comunicación, nuevos códigos y otros canales de distribución y expanda su arte, expresiones, pensamiento, creaciones y filosofía alrededor del mundo.

En el siglo XX aparece la introducción de la fotografía como parte de la comunicación y en mil novecientos ochenta ya se contaba con medios visuales que permitían una fácil difusión de mensajes que eran acompañados también de la publicidad. Si uno se remonta a los años setenta, la publicidad televisiva tenía una tremenda fuerza de comunicación y captaba la atención de los públicos, persuadiéndolos a tomar una acción o

cambiar sus actitudes. Este medio televisivo influía de tal manera que transformó los hábitos de muchos receptores. (Costa, 2001, p. 47). El consumidor era su mejor receptor pero este no interactuaba con el emisor, no era un proceso de dos vías, pero si un generador de opinión. Era más bien un proceso de comunicación unilateral, sin diálogo. Con la publicidad ya la comunicación con fines de negocios llegaría de otra manera al individuo. Luego, con la creación de nuevos sistemas como el internet los pasos hacia un nuevo estilo de comunicación han sido agigantados. Otero sostiene en su libro sobre teorías de la comunicación que: "... que toda tecnología es una extensión, amplificación o elongación de órganos y funciones del cuerpo humano. Los sentidos del ser humano cada vez se integran más a la comunicación y es más una comunicación interactiva entre las partes, a la vez que transmite un mensaje. La manera como se transmiten los mensajes a los públicos hoy en día son totalmente diferentes y diversos.

La comunicación como ciencia pasa a otra etapa y deja de ser unilateral. Como se puede ver, tanto las lenguas, como símbolos y medios o procesos utilizados se transformaron a través de la historia del ser humano, permitiendo tener mayor fluidez y efectividad en los procesos de comunicación. Sin embargo, en este punto la comunicación debía entenderse y estudiarse de manera diferente.

Al tratar de entender los procesos comunicacionales, se debe volver al concepto básico de comunicación establecido por el filósofo Aristóteles, que propone por primera vez un modelo del proceso de la comunicación y define a la comunicación, "como la búsqueda de todos los mecanismos posibles para la persuasión" que utiliza todos los recursos existentes para influenciar a los receptores para que ejecuten una acción.



Posteriormente, el modelo de Shannon y Weber establece que el proceso de comunicación es lineal y unidireccional:

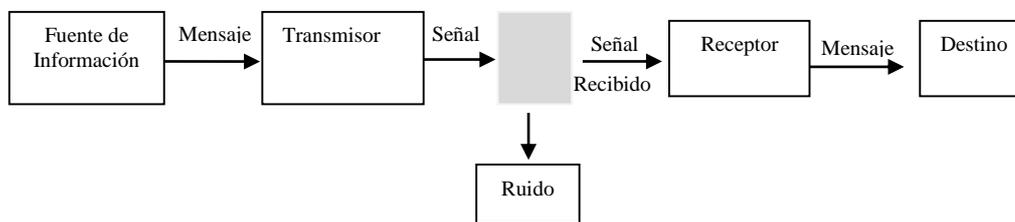


Fig. 1, (Fiske, Studies, Introduction to Communication, 2011).

Este modelo evolucionó con los años y las investigaciones sobre el tema de la comunicación evolucionaron y se llegó a otras conclusiones. Por ejemplo, Harold Laswell (1948), decía que la comunicación contestaba una serie de preguntas en el proceso de comunicación y que la finalidad de este proceso era vigilar los entornos, conocer la relación entre varios aspectos del entorno y la transmisión de los mensajes a través de los medios era importante. Además, Laswell añadió varios conceptos sobre los efectos que produce la comunicación en los receptores y los estímulos que reciben para llevar a cabo una acción o cambiar su forma de pensar. Aquí, Laswell incluye dentro del proceso de comunicación dos conceptos más que son el estudio de los medios que se utilizan para llegar a los públicos y el análisis de los receptores del mensaje.

A continuación vemos el modelo de Laswell con sus aportaciones al modelo lineal de comunicación:

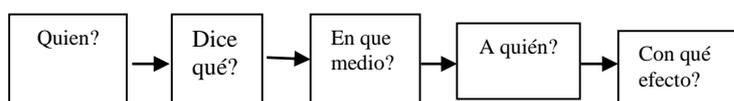


Fig. 2, (Fiske, Introduction to Communication Studies, 2011).

Posteriormente, el modelo del proceso de comunicación cambió de lineal a uno triangular totalmente diferente al conocido. Este concepto fue introducido por Newcomb

(1953) y decía que aparte de la comunicación del emisor al receptor, existía un tercer participante que era parte del ambiente social que dependía de la relación entre el emisor y el receptor y era influenciado por estos dos primeros participantes del proceso y que debía existir un equilibrio entre el emisor y el receptor. Este modelo conocido como sistema de comunicación “ABX”, establecía que la sociedad necesitaba estar informada para tener una posición frente a cierta situación o tema en particular.

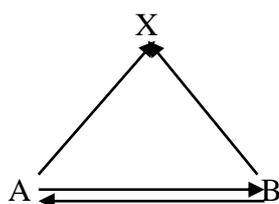


Fig. 3, (Fiske, Introduction to Communication Studies, 2011).

Se ha hecho referencia a estos modelos que demuestran una clara evolución en los modelos de comunicación y el aporte de los expertos en la materia. Se observa además un cambio en la relación que existe entre los participantes del proceso, el significado de la información transmitida, el medio utilizado, los efectos de la comunicación y la actitud de los receptores de acuerdo a su percepción y entorno propio. Además se puede ver que se requiere un equilibrio en la comunicación y una sintonía en símbolos, lenguaje y códigos para poder decodificar y entender el mensaje. Los mensajes transmitidos tienen que tener un significado tanto para el que lo envía como para el que lo recibe en el medio apropiado, con un código que se pueda interpretar y que transmita el mensaje deseado y se lo perciba con claridad. La comunicación es un proceso complejo donde intervienen varios factores y actores que el comunicador debe analizar y estudiar antes de elaborar planes de comunicación.

Luego de este análisis de la evolución de la comunicación a través de la historia, se rescataron algunos conceptos claves de la comunicación. El primer aspecto, es que la

comunicación no es estática y se transforma constantemente conforme a la evolución del hombre, es flexible y adaptable a las necesidades del ser humano y cada día más deja de ser local debido a la tecnología y se convierte en universal y probablemente la más importante y que está de acuerdo a la teoría de Laswell, en la cual se fundamentará nuestro trabajo, es que la comunicación debe tener un proceso donde son esenciales tanto el transmisor como el receptor, que los medios deben ser analizados, que se debe escuchar lo que dicen los receptores y obtener retroalimentación de públicos porque generan una opinión individual o global sobre un tema o concepto específico y que mueven masas y generan acciones. Estos factores involucrados en la comunicación no son independientes de la sociedad en el ámbito de negocios y todos deben tomarse en cuenta. La comunicación va más allá de la simple transmisión de un mensaje y por esto cualquier proceso que involucra el comunicar debe investigarse y planificarse. Por esta razón, se debe llevar una comunicación responsable como comunicadores. Para terminar, cabe recalcar un concepto que debe tomarse en cuenta y se cita en el libro *Teorías de la Comunicación*, dice que la comunicación unidireccional dirigida, muchas veces no genera cambios de comportamiento en el individuo, cosa que no sucede con la comunicación bidireccional e interpersonal interactiva, que genera una influencia en la persona y la lleva a un cambio de actitud inclusive. (Otero, 1998, p. 72). Por lo tanto, debe existir una planificación estratégica siempre al comunicar.

Finalmente, vale la pena hacer una reseña histórica sobre la evolución de la comunicación a través de la historia del hombre en el artículo: *La Evolución de la Comunicación a través de los Siglos: de las Pinturas Rupestres a Twitter*:

Tabla # 1. Evolución de la Comunicación a través de la historia

<ul style="list-style-type: none"> • Pinturas rupestres (Francia, 30.000 a.C.) • Pictogramas (China y Egipto, 5.000 a.C.) • Palomas mensajeras (Grecia, 776 a.C.) • Primer servicio postal (Persia, 550 a.C.) • El hombre del maratón (Grecia, 530 a.C.) • Heliógrafo (Roma, 37 d.C.) • Código Morse (Estados Unidos, 1835 d.C.) • Teléfono (Estados Unidos, 1876 d.C.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Papel (China, 105 d.C.) • El hombre de la campana (Reino Unido 1.540 d.C.) • Diarios (Alemania, 1650 d.C.) • Primera señal transatlántica (desde Cornualles a Terranova, 1902 d.C.) • Primera emisión televisiva (Reino Unido, 1927 d.C.) • ARPANET Advanced Research Projects Agency Network (Estados Unidos, 1969 d.C.) 	<ul style="list-style-type: none"> • WWW World Wide Web (Estados Unidos, 1994 d.C.) • AIM (Estados Unidos, 1997 d.C.) • Blogging (Estados Unidos, 1999 d.C.) • Facebook (Estados Unidos, 2004 d.C.) • YouTube (Estados Unidos, 2005 d.C.) • Twitter (Estados Unidos, 2006 d.C.)
---	--	---

(MD Marketing Directo, 2012)

Por todo lo mencionado anteriormente, es necesario diferenciar cada concepto de comunicación con mucha claridad y tomar en cuenta todos estos cambios en la forma de comunicarse a todo nivel dentro y fuera de las organizaciones y en la sociedad en general.

Se concluye que, el proceso de comunicar requiere de una táctica, conocimiento y pericia en todas sus etapas. El conocimiento profundo de los individuos y entornos garantizará una efectividad al comunicar, porque cada ser humano, aunque con características diferentes, es el principal objetivo y activo de todo grupo humano de cualquier índole y más aún de la organización. Por esto, al comunicarse con los individuos en una relación dentro de la organización y fuera de ella, se lo debe hacer con excelencia y eficacia si se quiere ser un buen comunicador estratégico. La comunicación organizacional es la mejor herramienta que cohesionará a la organización con sus públicos y sociedad.

Comunicación Organizacional

Luego de todas las transformaciones en los procesos de comunicación, ante un mundo que se transforma globalmente, donde las organizaciones requerían una mayor estructura en sus actividades, nace la necesidad de incorporar procesos y planificación de la comunicación tanto interna como externa en las empresas.

La ciencia encargada del estudio de la comunicación en los negocios se conoció como Comunicación Organizacional en América y en algunos países de Europa como Comunicación Institucional o Global. Como bien cita el artículo sobre el desarrollo de la comunicación organizacional: “Su nacimiento obedece a la posibilidad de integración, de cohesionar disciplinas que hasta el momento de su surgimiento funcionaban de manera inconexa; tales como la publicidad, las relaciones públicas o el marketing”. (Torres A., 2011). La razón por la que nace la comunicación organizacional es porque este aspecto tan básico del ser humano, cobijaba todas las estructuras de la sociedad y especialmente de los agrupamientos de individuos que trabajaban unidos por un interés común dentro de las organizaciones.

Hasta entonces, las organizaciones habían trabajado como sistemas abiertos con características específicas donde fluía una comunicación desordenada y había que organizarla para que la empresa funcione mejor, no solo en aspectos operativos, sino en el aspecto laboral y humano, ya que en las organizaciones el principal factor era y es el humano. Por esta razón, para tener una comunicación no solo bastaba con emitir un mensaje dentro de la empresa sino había que investigar, planificar, monitorear y mejorar constantemente estos procesos y flujos de información. Al estructurar y ordenar las actividades del negocio y cohesionar a sus empleados a través de la comunicación, se alineaba además el propósito del negocio con la actuación de sus empleados y el funcionamiento interno de la misma se hacía más efectivo.

En este punto, vale la pena ampliar algunos conceptos que ayudarán a definir claramente lo que es la comunicación organizacional. Primeramente, debido a que la organización se mueve con flujos de información constante, porque los individuos interactúan entre sí dentro una estructura laboral, era necesario establecer y organizar con claridad al interior de la misma los flujos de información y los roles, objetivos, procedimientos, políticas y actividades para estructurar un buen funcionamiento de la organización. (Yelenis, 2010, p. 24). El segundo aspecto importante, era comunicar y formar a los empleados sobre los rasgos de cultura corporativa e identidad sólida al interior de la organización para formar y educar a sus públicos internos y que sean ellos quienes expongan esta identidad externamente. En tercer lugar, era vital que la organización tenga una personalidad clara que se transmita a través de la comunicación y esto produzca una diferenciación visible en el mundo de los negocios y se logre una imagen posicionada en los públicos al exterior de la misma.

En la transformación del proceso básico de comunicación dentro de los grupos humanos establecidos en las relaciones sociales y en el ámbito laboral, nacieron algunas teorías sobre la comunicación dentro de las organizaciones. En el libro *Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con otras Ciencias*, citado a continuación, se explica claramente cómo era este proceso unilateral en la comunicación tradicional dentro de las empresas:

El enfoque mecánico prioriza las redes formales de comunicación. No tienen un enfoque sinérgico, la dirección de los procesos comunicacionales y cada área de comunicación funciona de manera inconexa. El flujo comunicativo es vertical descendente, desde la dirección hacia la base. El mensaje transita por numerosos eslabones con alto riesgo de deformarse paulatinamente, y no hay un interés marcado por la búsqueda de retroalimentación.

(Torres, 2011).

La descripción arriba mencionada, resalta las falencias del proceso unilateral donde se daba lugar a la mala interpretación y deformación del mensaje y también resalta la poca

importancia que tenía la voz del público. No existía ese concepto de diálogo. Posteriormente, se toma en cuenta esta retroalimentación de la cual la organización comienza a alimentarse para planificar sus actividades y objetivos, cuando en realidad estos públicos internos y externos eran los generadores de la información y planteaban el rumbo del negocio y sus desafíos para acciones futuras.

La primera noción de comunicación dentro de la organización nacería de una teoría conceptual establecida por Chester Bernard (1938), en su libro “The Functions of the Executive”, donde se define la organización como se cita a continuación:

A cooperative system is a complex of physical, biological, personal and social components which are in a specific systematic relationship by reason of the cooperation of two or more persons for at least one definite end. Such a system is evidently a subordinate unit of larger systems from one point of view; and itself embrace subsidiary systems --- physical, biological, etc. ---- from another point of view. One of the systems comprised within a cooperative system, the one which is implicit in the phrase “cooperation within two or more persons”, is called an “organization”.

(Bernard, 1968).

Un sistema cooperativo es un sistema complejo donde los individuos mantienen una relación sistemática específica de cooperación con componentes físicos, personales y sociales, con por lo menos un mismo fin. Tal sistema evidentemente es una unidad subordinada a un sistema más grande, desde un punto de vista; y el mismo acoge otros sistemas dependientes --- físicos, biológicos, etc. ---- desde otro punto de vista. Uno de los sistemas comprendido dentro del sistema cooperativo, el cual está implícito en la frase “cooperación entre dos o más personas”, se llama “organización”. (Trad. M. Terán).

(Bernard, 1968).

Entonces de acuerdo a esta teoría, la organización se concebía como un sistema formado por individuos con características de distinta índole, pero unidos por un mismo propósito y por esta razón la comunicación tendría un rol esencial para establecer un orden dentro de sus roles y actividades en la organización para un solo fin. De esta forma se coordinaría su trabajo para lograr un solo propósito dentro del negocio. Las características individuales se respetaban, sin embargo la relación empresa-empleado debía cohesionarse de manera técnica en esta relación de cooperación con la empresa. La única manera de

hacerlo era a través de una herramienta de comunicación que comunique este tema. Aunque Bernard investigó el tema desde un aspecto social, aquí nace un primer concepto de organización, la relación entre los individuos y el porqué de la importancia de investigar sobre la comunicación dentro de la organización.

Otra teoría importante que sigue la línea de Bernard, es la de Charles Reeding, quien consideraba en sus investigaciones que la comunicación regulaba y mejoraba tanto la organización como las prácticas de negocios, porque esta influenciaba los comportamientos de los individuos dentro de la organización. Inicialmente, Reeding consideró a la comunicación un tema puramente industrial con fines de negocios, luego sus estudios llegaron a la conclusión de que la comunicación traía beneficios positivos cuando se hablaba a distintas audiencias, con mensajes diversos y a través de diferentes métodos. Además sugirió la importancia del lenguaje y los símbolos dentro del proceso de comunicar en las empresas donde existían relaciones de cooperación. De acuerdo al artículo “The Reeding Tradition”, la teoría de Reeding sobre la comunicación organizacional tenía cuatro pilares básicos y son los siguientes:

“a) Human progress through empirical investigation; b) The power of critique; c) message exchange as a core of organizational communication; and d) the need to understand the socio-historical and diverse theoretical underpinnings of our field.”

(Buzzanell, 1999, p. 324).

“a) El Desarrollo Humano a través de la investigación empírica; b) El poder de la crítica; c) el intercambio de mensajes es el núcleo de la comunicación organizacional; y d) la necesidad de entender el apoyo teórico de la diversidad socio-histórica de nuestro campo”. (Trad. M. Terán).

(Buzzanell, 1999, p. 324).

La primera característica de la teoría de Reeding confirma que la investigación empírica sobre la organización siempre mejora su estructura, pero además promovía como ingrediente importante de la organización, el cumplimiento de metas personales de los empleados que formaban parte de esta estructura. La conceptualización de la comunicación

aplicada al desarrollo del negocio permitían también establecer una estructura dentro de la misma, pero esta no era finita sino que tenía que ser una constante, ya que era necesario revisar la manera como se llevaba la comunicación dentro de una organización para poder implementar cambios. Por otra parte, esta comunicación era sujeta a una medición y evaluación. Esto permitía realizar mejoras en los procesos y ampliar los conceptos sobre la misma conforme la organización se transformaba.

La segunda característica de este modelo, establecía que las investigaciones y modelos sobre comunicación dentro de las empresas, estaban sujetas a críticas y diferentes opiniones, de otros científicos. Esas opiniones se debían tomar en cuenta para generar nuevas teorías y pensamientos sobre comunicación. No se las podía ignorar. De esta forma nacían nuevos planteamientos y experimentos sobre la comunicación dentro de una estructura donde todos buscaban el mismo fin.

La tercera, mencionaba que es necesario analizar con cuidado el mensaje, la emisión, recepción y percepción de los mensajes dentro de la organización y los métodos que eran utilizados para esta transmisión; y que la comunicación de los individuos dentro de las organizaciones cambiaba conforme a sus entornos socio-históricos y económicos. (Buzzanell, 1999, p. 326). Cada individuo tenía entornos diferentes y delineaban su personalidad, pero la organización tenía que buscar una manera de comunicar, respetando sus características individuales y unificar un mensaje basado en los lineamientos establecidos por la estructura misma de la organización, pero considerando a los individuos.

Entonces, se deduce que los procesos de comunicación deben convertirse en una disciplina gerencial que busquen nuevos métodos y herramientas de comunicación organizacional y que estos se transformen conforme al crecimiento de la empresa, sin importar su tamaño o actividad. Se entiende que los mensajes emitidos por la empresa a sus primeros públicos no solo son vitales para conseguir únicamente los fines de la empresa,

sino que es necesario tener un tinte de relaciones humanas, además para lograr los objetivos de sus empleados, que al mismo tiempo deben alinearse con los de la organización. Sin una comunicación organizacional apropiada esto es imposible de lograr. Por otra parte, este manejo de comunicación debe venir con un sentido ético a más de ordenado y en un flujo que permita un diálogo abierto a cambios y sugerencias entre los empleados y la gerencia. Además debe haber coherencia entre lo que los ejecutivos de una empresa transmitan con sus actuaciones, sino perderían su credibilidad. Esto ya genera un rol gerencial en la comunicación por lo tanto más adelante se analizará los flujos de información existentes y su evolución.

Los símbolos y lenguaje utilizados en los mensajes se deben analizar y estudiar antes de que formen parte de un plan de comunicación de una empresa. No todos los individuos tienen el mismo entorno socio-histórico y económico mencionado por Reeding. Por esta razón la comunicación debe ser clara y adaptarse al entorno de manera inteligente. Es además indispensable que se incluya otro tipo de habilidades gerenciales que debían desarrollarse como la manera de expresarse, las herramientas de comunicación que utilizaban y la manera como llegaban a sus públicos en la transmisión de los mensajes.

Otro aspecto importante dentro de la comunicación organizacional, es la definición de los mensajes y la respectiva categorización de acuerdo a las distintas actividades y propósitos del negocio. Es indispensable que los mensajes sean elaborados desde distintas perspectivas para que abarque la organización de manera global y todos los receptores puedan percibir y entender los mensajes de manera correcta y entender no únicamente sus propios roles y actividades sino las de los otros individuos que trabajan con ellos.

Al hablar de los procesos y flujos de información dentro de la organización, hay que hacer referencia a la teoría de Katz y Hahan (1966), quienes tratan sobre la comunicación de la organización como un sistema de flujos de información abiertos con características

propias que interactúan con el entorno. Las organizaciones son capaces de reproducirse y crecer y también generar un pensamiento propio generado por sus participantes dentro del negocio. Estos investigadores plantean una teoría mucho más humana y menos mecánica. Consideran al ser humano un ente social que interactúa con sus entornos en relaciones de dependencia laboral, pero promueven aspectos más sensibles a la esencia del ser humano y sus necesidades de expresarse y dejar de ser solo receptores.

Según estos investigadores las organizaciones a través de sus relaciones internas y con el medio ambiente generaban cambios importantes en los individuos, los educaban y transformaban sus pensamientos. Sin embargo, esto generaba una relación de dos vías ya que estos individuos dentro de esta estructura social que es la organización tenían un intercambio de información donde era receptores y emisores al mismo tiempo. En la relación con la empresa recibían información, pero también eran libres de generar sus opiniones.

Estos sistemas abiertos de comunicación, creaban además un sistema de gratificación para el empleado y los métodos y procedimientos establecidos para el funcionamiento de la misma, debían ser amigables para el empleado, ya que estos individuos son seres sociales que no pueden ser tratados como una parte física dentro de la empresa, como pretendían otras teorías obsoletas anteriores a esta teoría.

Al crear una relación satisfactoria entre la organización y los empleados, estos individuos podían aceptar una influencia, educarse y transformarse por la visión de la organización a través de este diálogo abierto.

El libro *Introducción a la Psicología Social*, resume la teoría de Katz y Kahan sobre la comunicación organizacional, de la siguiente forma:

Las organizaciones que manejan objetos físicos deben también preocuparse por el manejo adecuado de sus elementos humanos. Al contratar, adiestrar y motivar a sus empleados, tales organizaciones se enfrentan a muchos de los problemas que caracterizan a organizaciones cuyo producto es totalmente humano y están sujetas, en dichos aspectos, a la misma lógica. Los empleados son “objetos sociales” y no se los puede vender o comprar como artículos.

(Campos Santefelices, 1985, p. 505).

Otro factor que define a las organizaciones es que son sistemas y subsistemas que trabajan dentro de una estructura que es la organización, pero todos sus componentes o unidades son dependientes la una de la otra y para esto tienen que estar bien comunicadas. Por esta razón, era indispensable estudiar la comunicación de manera sistemática. Con estas consideraciones, esta teoría dio origen a otra apreciación del ser humano dentro de la organización y generó un papel más activo del individuo y no únicamente el de la producción.

Para mayor comprensión de la teoría de sistemas, se cita a continuación algunos aspectos importantes resaltados en el artículo *Las Organizaciones como Sistemas Sociales Complejos* de Adalberto Ávila Vidal:

Desde el enfoque de sistemas, se pone el énfasis en el estudio de los diferentes procesos socio-psicológicos que ocurren de manera interrelacionada a lo interno de la organización: las relaciones que existen entre el individuo, portador de una subjetividad individual, con necesidades a satisfacer en el contexto organizacional y la propia organización, portadora de una cultura y una identidad propia. Esta relación de interdependencia va a estar mediada por la pertenencia de los individuos a diferentes grupos dentro de la organización, tanto formales como informales; así como por la interrelación existente entre esta y su entorno.

El abordaje de las organizaciones debe realizarse desde una perspectiva socio-psicológica, que incluya el estudio de la dinámica motivacional y personalológica de los individuos en el ámbito laboral, así como su comportamiento en el ejercicio de sus roles, el cumplimiento de las normas que prescriben y sancionan esas conductas y el compromiso con los valores en que están asentadas; así como de los elementos relacionales, tanto del individuo con la organización, como de esta a su interno y con su entorno. En la organización, sus miembros están interrelacionados a partir de la interdependencia funcional de los roles que desempeñan y sus requerimientos normativos y los valores centrados alrededor de los objetivos del sistema.

(Ávila Vidal, 2015).

De acuerdo a lo mencionado, la estructura de la organización genera no únicamente una relación entre sus participantes, sino también crea una especie de definición de personalidad entregada por la organización al individuo, donde se generan comportamientos

establecidos a través de esa relación laboral de un grupo humano. Por otra parte, nacen aquí una serie de habilidades de liderazgo y de comunicación para poder satisfacer a estos sistemas interdependientes.

Sobre este tema de habilidades, Zelko y Dance (1965), por ejemplo ponen atención a las destrezas comunicacionales requeridas para una buen proceso de comunicación pero utilizando flujos de información ascendentes y descendentes y también hacia el exterior de la empresa con sus públicos externos a través de las relaciones públicas, publicidad y actividades de mercadeo. (Altuve, 2004).

La comunicación organizacional toma un giro diferente, ya que los empleados una vez que la comunicación interna ha afirmado una personalidad corporativa y ha generado una identidad e imagen interna, esta se transmite hacia el exterior como parte de su cultura organizacional. El ámbito de la comunicación organizacional de la empresa se amplía. Ya no solo cuentan los empleados, sino se incluye a los medios, líderes de opinión, proveedores, clientes, accionistas y otros públicos de interés que necesitan saber sobre las acciones de la empresa para la toma de decisiones. El mapa de públicos expande su frontera y la comunicación requiere ya de una planificación más extensa. Se divide ya en dos la comunicación en interna y externa. En un público interno y en la gran masa de públicos externos.

En esta etapa nace la necesidad de una comunicación integral que permita a la organización alinearse y comunicar toda su esencia de manera coherente y ya no dispersa. Posteriormente, viene ya la acción que permite a la organización presentarse y participar más cercanamente con sus públicos y lograr objetivos y metas comunes. Una evidencia de esto es que cuando la organización comunica, persuade a los empleados a trabajar o comportarse de una manera determinada para un logro común, a través de sus códigos de conducta y

valores. Si esta comunicación no está bien planificada y lograda, este proceso fracasa y lleva la empresa al desorden y caos.

A pesar de todos los argumentos teóricos, en muchos casos la comunicación organizacional dentro de las empresas no ha sido considerada como importante, sino más bien como una herramienta de manipulación. Los ejecutivos lo consideran en muchas ocasiones como el último rubro dentro de un presupuesto. Esta percepción debe cambiar y se debe lograr una nueva visión de la comunicación y su importancia dentro de la organización. Un proceso de comunicación organizacional puede afectar negativamente o positivamente a todos los participantes involucrados, cuando no se toma las debidas precauciones para conocer al receptor e investigar sobre todos los aspectos que rodean al individuo y a la organización.

Para resumir lo expuesto sobre la importancia de la comunicación organizacional, se confirma que en los procesos de comunicación dentro de una organización es vital tomar en cuenta al individuo como ser social. Se considerará tanto al emisor como al receptor, así como también, toda la información recibida del receptor. (Downs, 2004, p. 4). Esto permite evaluar los procesos y corregirlos. Otro aspecto importante es la interpretación de los mensajes al recibirlos, los cuales están influenciados por aspectos del entorno como son factores socioculturales, legales, laborales, emocionales o de situación debido a que los procesos comunicacionales se desarrollan entre dos o más personas que a su vez transmiten la información a otras y más aún dentro de una organización. Son muchos los factores que se deben considerar en los procesos de comunicación organizacional para que esta sea efectiva y sea un ente positivo dentro y fuera de su estructura. Sin el estudio de esta ciencia conocida como comunicación organizacional, es casi imposible sostener un grupo humano relacionado por trabajo o de cualquier índole. Con todo esto vemos que sin la comunicación dentro de la estructura puede fracasar cualquier negocio.

La Identidad, la Imagen y la Reputación

Existen varios aspectos que han afectado el mundo de los negocios y por ende el comportamiento de las organizaciones. En este capítulo se verá porque es necesario utilizar la comunicación como la base de la organización para diferenciar su empresa y sus productos o servicios de otros competidores del mercado, obtener un espacio en la mente de los consumidores y ganar un valor de la organización que sea resistente a cualquier influencia dentro del mercado. Para esto la organización debe tener una identidad corporativa y transmitirla acertadamente.

Como hemos visto en los capítulos anteriores, las organizaciones actúan dentro de la sociedad como entes sociales y ya no de manera independiente, no únicamente como productores de bienes y servicios. Cada vez más las organizaciones enfrentan mayores desafíos frente al mundo actual. Y aunque cada empresa tiene diferentes actividades y ofrece distintas opciones para toda clase de públicos, es necesario para la organización el poder diferenciarse dentro del mercado global y esto solo lo logrará comunicando lo que es. Esto se logra estableciendo una personalidad propia de la empresa que proyecte una identidad solvente y clara a todos sus públicos sean internos o externos.

Citaremos varios aspectos importantes sobre el tema de identidad, detallados en el libro *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, sobre las características del mercado actual, entre ellas la homogenización de los productos y servicios, la excesiva oferta en los mercados de productos competitivos, tendencia cada vez mayor al consumo, un ambiente saturado de información y la participación más activa de sus públicos. (Capriotti, 2013, p. 7). Estos aspectos transparentan un mercado cambiante que se mueve a toda velocidad y por lo mismo demanda otra actitud de las organizaciones frente a los desafíos

del mercado. El autor bien dice "... en una empresa todo comunica". (Capriotti, 2013, p. 9). Por esto, la organización debe tener una identidad corporativa para poder hacerlo de manera acertada. También se menciona en la misma fuente algo muy cierto y es que los públicos no tienen la capacidad de retener toda la información que le da el mercado, ni acordarse de cada uno de los productos que ve en las perchas. (Capriotti, 2013, p. 10). Por esta razón, hay que buscar la mejor manera de crear relaciones más fuertes entre las organizaciones y los públicos y esto se logra a través del conocimiento y la información planificada.

Además, las organizaciones son entes sociales que no pasan desapercibidos. Los públicos son informados y activos en su mayoría y exigen más información sobre el comportamiento de las empresas. Por esta razón, se requiere transmitir una identidad de la empresa a cada uno de sus públicos, para así lograr tener un espacio en la mente de los consumidores y permanecer en estos públicos a pesar de la diversidad del mercado. La identidad corporativa es una necesidad latente en cualquier tipo de empresa.

Al ahondar en el concepto de identidad, cita el libro de Juan Benavides sobre, Dirección de Comunicación Empresarial o Institucional, menciona:

Piénsese entonces que el origen de la comunicación corporativa no puede presentarse como una respuesta a una necesidad. Surgió de la forma espontánea e inesperada, cuando buscando un elemento diferenciador, este se basó en elementos estéticos de diseño, que confirieron al producto, marca o empresa un distintivo propio, único, que les otorgó una cierta identidad.

(Benavides, 2001).

Si bien es cierto, lo mencionado en el texto anterior, a partir de la necesidad de identificarse dentro del mercado surgieron los distintivos gráficos visibles dentro de las organizaciones. Sin embargo, a más de esa identidad visual, la organización se expresa a través de varios aspectos de la misma. Esta identidad si está bien transmitida se impregna y permanece en sus públicos con mucha claridad.

Se entiende por identidad corporativa todos aquellos aspectos con los que la organización se comunica con sus públicos, sean estos internos o externos. La identidad de una organización parte de los rasgos, métodos, técnica o herramientas que permiten darse a conocer en la sociedad y que sirven para diferenciarse de otros competidores y además es todo lo que la empresa dice lo que hace y cómo lo hace. Toda empresa tiene una identidad corporativa, se la maneje bien o mal, igualmente transmite de manera global los rasgos de la organización.

Entre los principales distintivos creados para una mayor identificación está la marca, cómo se ve la marca, cuál es su nombre y qué propósito transmite. Si bien es cierto, la marca tiene una fuerza tremenda, capaz de tener una alta recordación en la mente de los consumidores o públicos por mucho tiempo, pero no necesariamente garantiza el transmitir una buena identidad, ya que las malas marcas también se pueden recordar.

Entonces, se entiende que la identidad son varios rasgos de la organización y no solo está restringido a estos distintivos visuales, sino además a aspectos de cultura corporativa y se los debe tomar en cuenta a todos para comunicar todos los rasgos y características definidas de una empresa.

Al hablar de marca, es definitivamente el rasgo más sobresaliente de una organización y lo primero que se ve y lo que más recordación causa. Los productos se pueden copiar pero una marca nunca y aunque los productos pasan de moda, la marca permanece. (Benavides, 2001, p. 97). Pero no se debe confundir lo que es una verdadera identidad que engloba la personalidad, la cultura organizacional, los valores, ética de negocio, comportamiento y demás características de una organización, con el distintivo de una marca. La razón es que, si una organización fundamenta su identidad únicamente en la marca dentro del mercado, corre el riesgo de que eso sea lo único que sus públicos perciban. Las marcas

tiene ciclos de vida y en muchas ocasiones la marca tiene una cima pero luego viene un declive. Todo lo que la organización comunica a sus públicos eso es la define.

En esta carrera de formar una personalidad dentro de la empresa nacen procesos de comunicación con métodos diferentes, con procesos nuevos, símbolos y lenguajes que se acoplan a los diferentes públicos para transmitir una identidad propia dentro y fuera de la organización. Por un lado, se crea las marcas, los slogans y otros símbolos visuales que permiten una identificación de los empleados con su lugar de trabajo. Y por otra parte, dentro de la comunicación organizacional nace el establecimiento de manuales, políticas y códigos de conducta para crear una cultura organizacional que solidifique la filosofía de la empresa en todos los aspectos. Los empleados comienzan a actuar de acuerdo a los lineamientos de la organización donde trabajan y esto edifica poco a poco una identidad corporativa, que no solo se transmite a sus empleados, sino que la organización aparece ya como un ente con una personalidad definida.

Solo una comunicación bien planificada y analizada puede transmitir claramente la personalidad de una organización fortaleciéndola si está bien transmitida y de lo contrario la debilitará. En base a esta identidad se traza los lineamientos para las futuras acciones de la empresa.

Los beneficios de mantener una identidad corporativa son claros. Las organizaciones con una identidad corporativa fuerte crea un valor para la empresa y para los individuos. Capriotti explica sobre el “Valor Diferencial”. (p. 11). Este valor convence al individuo que la empresa le entregará un beneficio y que la organización buscará no solo su beneficio. Es una especie de credibilidad y confianza que se genera por el conocimiento del individuo sobre la empresa. Esto solo se logra a través de una buena comunicación de identidad.

Se debe analizar e investigar bien todos los aspectos de la imagen y considerar varios de los aspectos arriba mencionados. Como se dijo antes una organización no puede limitarse

a su parte gráfica o a proyectar una identidad inexistente que no resiste crisis. La formación de una personalidad e identidad conlleva una construcción en base a una relación de confianza con los públicos de interés. Por otra parte la transmisión de un buen concepto de identidad corporativa transmite de alguna forma una personalidad intangible de la empresa que mejora el desarrollo del negocio de manera drástica y crea fidelidad en sus públicos.

Como podemos ver la identidad es un concepto diferente al de imagen corporativa, aunque caminan juntas y la una depende de la otra. Estos dos conceptos se prestan a confusión y por esto se tratará ahora sobre lo que es la imagen corporativa.

Toda empresa transmite una determinada imagen en los públicos con los que interactúa y todas sus acciones se perciben por parte de sus públicos. Cómo el público percibe a la empresa es de propiedad de los públicos, no de la empresa. En muchos casos las estrategias de comunicación eficientes permiten transmitir lo que la organización es en sí, siempre y cuando sean correctas. De lo contrario se comunica mal la imagen de la empresa y esto es un error difícil de corregir, peor aún al comunicar en tiempos de crisis.

De acuerdo a Joan Costa en su libro de Imagen Corporativa en el Siglo XXI: “La imagen de una empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos.” (p. 58). La manera que tenga la organización de relacionarse con sus públicos será la base de la imagen que ellos generen. Dice el mismo autor que la imagen tiene varias características esenciales como son que producen diferenciación frente a la competencia del mercado, da un valor adicional a la organización, permanece a través de crisis y durante el tiempo y se puede medir y controlar. (p. 67).

La imagen que un individuo tenga sobre una organización nacerá en su mente y pasará por todas las características arriba mencionadas. Sobre esto no tiene ningún poder la organización. Sin embargo, lo que la organización sea capaz de comunicar a través de su

cultura organizacional, sus valores, ética profesional y actuaciones coherentes con su filosofía crearán una influencia positiva en el individuo. Durante el tiempo y a través de la comunicación puede comunicar a sus públicos de manera diferente y relacionarse también de distintas formas, de acuerdo a las necesidades de los públicos.

La imagen corporativa es la percepción de los individuos sobre aspectos diferenciadores de la organización. Si a través de la comunicación la organización logra transmitir su esencia a través de la identidad, entonces el público verá de manera única a la empresa que el escoja. Otro factor importante, de la imagen percibida es que la organización como ente social transmitirá toda su filosofía y cultura a sus públicos de adentro hacia afuera y siempre considerando los aspectos de los individuos para modificar su dirección y planes estratégicos.

Cuando la imagen corporativa se forma en los individuos a través de lo que comunica la empresa se define en su mente características específicas sobre la personalidad de la empresa. Cada corporación tiene sus propios lineamientos y estilos diferentes y estos tienen que ser fácilmente detectados por sus públicos.

Otro beneficio de la imagen corporativa es que la credibilidad genera expectativas y no solo logra la atención de públicos dentro del negocio, sino fuera de la organización. Una organización con una buena imagen corporativa generalmente es codiciada por la fuerza laboral en el mercado porque su reputación es conocida.

Pasaremos al concepto de reputación corporativa, que es algo intangible con lo que la organización debe contar al transmitir su identidad y generar una imagen clara sobre sus actividades. Al referirse a la reputación, el artículo *El Arte de Gestionar lo Intangible* menciona:

La reputación corporativa es la forma en que la empresa es percibida por los públicos y se basa, principalmente, en el conjunto de actividades que ésta desarrolla. El primer paso para tener una buena reputación es hacer las cosas bien; el segundo, explicar

que las hacemos bien. La acción comunicativa es fundamental para construir el prestigio de la compañía, pero no es el único factor que interviene.

...la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés (stakeholders) con los que se relaciona, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo. La reputación va más allá de las variables puramente económicas; es un valor “necesario e imprescindible para que las empresas dejen de ser instituciones meramente mercantiles” y no olviden que también son instituciones sociales, “formadas por personas y orientadas al servicio de personas”.

(IESE, 2010).

Este artículo define claramente lo que es la reputación y clarifica que el prestigio es otro ingrediente necesario para la organización y que este se construye por lo que la empresa comunica de sí misma, como un ente social y en su relación con los públicos. Estos conceptos descartan totalmente las teorías de la industrialización y mecanización, donde la empresa no consideraba ningún aspecto social, más que el de producir y ganar réditos, sin preocuparse de aspectos humanos y de percepción de los individuos. Nuevamente resalta el concepto de que las organizaciones se deben a los públicos y no al contrario. Por otra parte menciona el mismo artículo, que existen varios factores que crean la buena reputación: una cohesión en la organización, su buena imagen proyectada al exterior, su ética y comportamiento, la calidad de lo que ofrece la organización sean bienes o servicios, su rentabilidad y su participación como un ente responsable socialmente. (IESE, 2010).

Como otros aspectos que hemos visto en la gestión de la organización la reputación también puede ser evaluada y medida y tomar los correctivos necesarios para lograr fortalecerla. La buena reputación como los otros dos aspectos estudiados de identidad e imagen generan beneficios a la organización. Mayores ventas, organizaciones sólidas y también son apetecidas en el mercado por su valor económico. También existen aspectos negativos donde una empresa puede dañar fácilmente su reputación y son las crisis que pueden enfrentar. Sin embargo, es necesario gestionar una comunicación de crisis apropiada para cuidar de esta buena reputación corporativa. En muchos casos la gestión apropiada de

crisis logra recuperar rápidamente a una empresa con buena reputación, que a una que no la tenía antes de enfrentar un problema.

Se concluye que estos tres aspectos complejos de identidad, imagen y reputación son indispensables para el desarrollo del negocio y deben ser manejados de manera estratégica con una comunicación planificada. No existen por casualidad, sino dentro de una relación honesta entre las organizaciones y sus públicos. Estos tres ingredientes son necesarios para una gestión positiva en el nuevo marco y desafíos de la organización actual donde la organización depende de todos estos factores que aseguran su supervivencia y éxito.

La Comunicación Interna

El principal objetivo de la comunicación interna es el empleado. El activo más valioso que tiene una organización, por lo tanto debe ser considerada como una gran inversión a largo plazo y esta traerá beneficios mutuos, tanto para la organización como para los empleados. Los flujos de información generan empresas sanas y la comunicación interna es la principal herramienta para transmitir la cultura organizacional, cimiento de toda organización, ya que compromete a los empleados al porqué de la empresa. La comunicación interna es una herramienta que no solo informar y forma a los individuos, sino que facilita la gestión y administración de la empresa, disminuye los gastos y promueve la mejor utilización de recursos comunicacionales de la organización. La falta de un apropiado plan de comunicación interna no solo perjudica la estructura interna de la organización, sino que esto puede producir desmotivación y crisis con los empleados y esto a su vez afectar la imagen de la organización al exterior de ella e inclusive llevarla al fracaso.

Los aspectos más importantes de la comunicación interna es que mantiene a la organización cohesionada, promueve una cultura corporativa enfocada a formar una identidad de los integrantes de toda organización. Por otra parte, genera mayor productividad

debido al sentido de pertenencia y motivación que tienen los empleados que se identifican con la organización y además permite los flujos apropiados de comunicación, dando espacios para intercambiar opiniones dentro del desarrollo de las actividades. Estos aspectos de comunicación interna se deben monitorear constantemente conforme a los cambios de la empresa y de los entornos y realizar modificaciones. Las organizaciones son entes dinámicos en constante cambios de acuerdo a las demandas de los mercados actuales.

En la actualidad, es necesario que las empresas se definan internamente y proyecten una personalidad fuerte y sólida hacia sus públicos externos y la única manera de lograrlo es teniendo una organización con una cultura organizacional bien establecida, que sepa comunicar su identidad a sus empleados para que no solo se sientan parte de la organización, sino que además trabajen por lograr los mismos objetivos y se sientan realizados y tengan sentido de pertenencia hacia la empresa.

Otro factor a considerarse, son los logros tecnológicos que permiten una interacción activa y directa entre empleados y directivos y con otros colegas, siempre y cuando se manejen de una manera responsable por el especialista a cargo de la comunicación interna. Este aspecto permite comunicar de manera efectiva y llegar a todos los empleados al mismo tiempo y de la misma forma. La tecnología utilizada en la comunicación interna, abre espacios para la información como nunca antes e inclusive a través de ella se forma al empleado con entrenamientos programados e interactivos sobre la cultura organizacional. Un ejemplo de esto son los entrenamientos virtuales que pueden existir dentro de una empresa sobre códigos de conducta, manuales del empleado o políticas y procedimientos y procesos que ayudan a un desenvolvimiento ágil de las actividades de la empresa. La información transmitida a través de medios tecnológicos es de fácil acceso y consulta por parte del empleado. Convirtiéndose en una herramienta indispensable para realizar su trabajo.

En las campañas que emprenden las empresas, la comunicación interna juega un rol esencial ya que la organización transmite a sus empleados diferentes aspectos importantes. Entre estos se puede mencionar los temas de la cultura organizacional, como son la visión, misión, filosofía y valores que establecen lineamientos para el comportamiento de los individuos dentro de la organización, informando y formando una identidad que son parte de una organización. Todas las regulaciones, políticas o manuales también se establecen a través de un buen plan de comunicación interna y esto facilita la administración y orden de cualquier organización. De una organización que mantiene bien informados a sus públicos, se obtienen buenos resultados porque la comunicación abriga todos los aspectos de una organización.

Otro aspecto que vale la pena resaltar, es que la comunicación interna ayuda a la organización a alinear a los empleados con los objetivos y metas del negocio. Inclusive los empleados, no solo se informan sino que participan en la planificación de metas futuras y esto motiva a los empleados a sentirse parte de la organización. Siendo los empleados la mayor fuente de información de las actividades diarias de una empresa por el contacto con el cliente, los sistemas y flujos de información permiten una mayor participación de los empleados en sistemas de programación, evaluación y mejoras en sus funciones y por ende en la empresa misma. A continuación se cita aspectos esenciales de la comunicación interna y sus beneficios:

...la Comunicación Interna utiliza diversas estrategias tendentes al mismo destino: hacer más conciliable la vida laboral con la personas, fomentar la retención del talento, estimular el trabajo en equipo, ahorrar mediante una mejor gestión de los recursos, mejorar la imagen pública de la compañía, gestionar el conocimiento, apoyar la libre circulación de información sobre la marcha de la empresa, etc. La Comunicación Interna, creo que es de sentido común, ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir la temida 'rumorología', uno de los principales enemigos de cualquier empresa.

(Zumeta, 2012)

Dentro del negocio existen varios actores que son principal ingrediente de la organización. Tener un sistema de comunicación interna sólido permite la participación equitativa de todos los empleados, organiza y activa todos los departamentos de una organización, mejora los flujos de información y agiliza la gestión empresarial dirigida a un solo fin. La transmisión de la cultura organizacional permite que los empleados conozcan a profundidad los negocios que desarrollan sus empleadores y cada componente del negocio. Si la empresa no transmite nada a sus empleados, mal pueden ellos ayudar a la consecución de un bien común. Si el plan de comunicación interna establece bases claras sobre aspectos de comunicación la gestión será ordenada y se evitarán dificultades producidas por una mala comunicación.

Uno de los mayores beneficios establecidos dentro de la comunicación interna, son los canales utilizados por los empleados para expresar sus opiniones y dar retroalimentación a sus directivos y compañeros. La razón principal de este beneficio es porque los empleados son los que más se comunican con el mundo exterior y son los principales proyectores de la realidad de la organización hacia los públicos. Si internamente los empleados no están bien comunicados y no tienen una estructura coherente, lo que transmita hacia fuera será una imagen de la empresa poco sólida.

Adicionalmente, la comunicación permite establecer políticas y lineamientos sobre el uso de la información de la organización y además provee el uso de herramientas apropiadas. Actualmente, debido a los avances de la tecnología sería un error no utilizar todas las herramientas que existen para tener una mejor comunicación interna. Entre los beneficios de un buen plan de comunicación interna se pueden mencionar un público interno bien formado e informado, la disminución de errores o malas interpretaciones en todos los procesos de comunicación dentro de la organización, la fácil transmisión de planes y actividades de la empresa a todos sus empleados, la provisión de recursos a los empleados

como son manuales, políticas y otra información de estructura que agilizará sus funciones y finalmente, el buen uso de herramientas para agilizar procesos.

Como otros aspectos analizados en este documento, la comunicación interna dentro de la organización requiere de una planificación estratégica apropiada con especialistas sobre la materia. Los pasos más importantes para una estrategia eficaz de comunicación interna es la participación activa y permanente comprometida de ejecutivos y gerentes. En su gran mayoría la mayor cantidad de información que los empleados requieren saber viene de manera descendente desde jefes departamentales y gerentes. Quienes a su vez deben escuchar la retroalimentación de sus empleados. En segundo lugar, se requiere crear una política de comunicación para toda actividad que se realice, ya que esto genera un orden en el flujo de comunicación y en los roles establecidos para cada uno de los empleados y participantes del negocio. Así mismo a través del plan de comunicación interna se trabaja de manera creativa para evaluar la realidad de los procesos de comunicación y crear nuevas ideas que mejoren tanto el ambiente laboral como los flujos y canales necesarios para el buen desenvolvimiento de la empresa. En tercer lugar, es necesario realizar un diagnóstico sobre el clima laboral, la comunicación interpersonal y con directivos, herramientas, procedimientos y tácticas existentes y partiendo de allí poder elaborar una estrategia y diferentes tácticas a través de un buen plan de comunicación interna. En cuarto lugar debe existir una sensibilización por parte del empleado, sobre la importancia de su participación en cualquier actividad para este fin. Sin esta sensibilización por parte del empleado no se podrá ejecutar ningún plan. Luego de la ejecución del plan de comunicación interna seguirá la evaluación o seguimiento para poder generar los correctivos necesarios y cambiar estrategias o tácticas.

En la elaboración del plan de comunicación interna es necesario analizar todos los públicos, no solo los públicos internos sino además los externos, las fortalezas y debilidades,

así como las oportunidades existentes y los entornos del negocio a través de la generación de ideas. Luego de evaluar los empleados y colaboradores, los proveedores y personas relacionadas con el negocio se podría elaborar diferentes estrategias para trabajar en la comunicación interna de la organización. Cuando se implemente el plan de comunicación interna se debe contar con un buen equipo de especialistas, la periodicidad para transmitir el plan, la responsabilidad de los ejecutivos y líderes para ejecutar el plan y la participación de cada uno de los empleados. Además, analizar el contenido y lenguaje de los mensajes, las herramientas internas y canales a utilizarse, especialmente los de retroalimentación y procesos de evaluación luego de que el plan haya comenzado. Las herramientas son muchas y diversas y se las debe modificar conforme a la reacción y resultados en los empleados frente a las distintas acciones de comunicación. Este tipo de comunicación dentro de la empresa permite tener una cultura organizacional sólida, una empresa cohesionada, públicos internos identificados con la organización y la participación activa de los empleados en todas las actividades del negocio.

A continuación, se cita un buen ejemplo de una campaña de comunicación interna para el cambio de dirección en los negocios de una empresa. Se ha escogido el caso de Coca-Cola con su campaña “Viviendo Positivamente”. En esta campaña de comunicación interna la empresa, para diferenciarse del resto de la competencia, cambió su estrategia en el mercadeo de sus productos a una tendencia más sustentable y de cuidado del medio ambiente. Con este propósito, modificó su plan de comunicación interna, para llegar a sus públicos internos y proyectar esta nueva visión al exterior de la organización. Este plan se fundamentó en la transmisión de su nuevo mensaje a sus asociados internos y a sus públicos externos. La campaña se basó en la concientización de todos los públicos sobre el impacto de sus acciones en el medio ambiente, pero siempre respetando sus principales valores como parte su cultura organizacional. Inicialmente, estableció nuevos valores en sus públicos

internos sobre el cuidado del ambiente y los invitó a tomar acción en todas las oportunidades para cuidar la naturaleza. Para este fin, tomó ciertas fechas ya conocidas por los públicos como el Día del Agua, el Día Mundial del Medio Ambiente y otras más, e invitó a participar a todos los públicos. (EIKON, 2009). Como se puede ver, toda la compañía replanteó objetivos y creó una estrategia creativa no solo de acción sino también de pensamiento y re-direccionó todas sus acciones hacia un solo fin... el cuidar del medio ambiente. No solo cambió la estrategia de la organización sino la forma de pensar de sus empleados y los formó para que actuaran de una manera determinada de acuerdo a la nueva visión de Coca-Cola. Esto muestra la efectividad de un buen plan de comunicación estratégica al interior de la organización que logre transmitir los nuevos objetivos y retos a sus empleados y colaboradores y al exterior de ella con una gran efectividad. Al analizar este caso específico de Coca-Cola, se observa que estos planes de comunicación interna nacen con ingenio para transmitir todo el concepto de una visión de la organización. En este caso la campaña “Vivir Positivamente”, está impregnada en todos los ámbitos de la empresa, en sus objetivos y planes e inclusive en la identidad de sus empleados y en sus acciones dentro de la empresa y fuera de ella. Este ejemplo enseña mucho sobre el tema tratado y deja lineamientos para cuando se desee emprender un buen plan de comunicación interna que tenga efectos al interior pero también al exterior de ella.

De acuerdo al ejemplo de Coca-Cola mencionado en el párrafo anterior, se observa que la comunicación es la base fundamental de cualquier actividad dentro de la empresa y no solo es la transmisión de mensajes dirigidos a una gestión interna y de orden administrativo, sino que en realidad esa comunicación interna transforma y marca la dirección de la empresa y la reorienta hacia otra visión y nuevos objetivos e involucra a todas sus partes.

Se citará a Paul Carpriotti en su artículo sobre comunicación interna, quien dice que si una organización desea tener una política acertada de comunicación debe entender primero con claridad y amplitud el concepto de lo que es verdaderamente la comunicación, antes de realizar sus planificaciones estratégicas. Solo de esta forma tendrá gestiones exitosas y bien enfocadas a los logros establecidos. (La Comunicación Interna, 1998). Es por esto que, es responsabilidad de los especialistas en comunicación no solo el delinear el plan de comunicación interna, sino ampliar sus conceptos para entender las transformaciones y demandas de la información en las organizaciones, así como el rol de la comunicación interna.

Capriotti, explica además que antes se creía que la comunicación interna solo tenía un propósito informativo descendente, donde la empresa informaba lo que hacía y nada más. Actualmente, el concepto se ha modificado y lo que se pretende la comunicación interna en realidad es que el empleado sepa hacia dónde va la organización pero además que participe de las acciones de la empresa y dirija todas su trabajo hacia el mismo fin empresarial. Enfatiza el artículo además, que la comunicación interna ya no es únicamente la planificación de medios informativos sino que es más bien una invitación al empleado para que forme parte de los planes de la empresa.

Para este trabajo se tomó en cuenta la acertada teoría y conceptos establecidos por Capriotti, quien dice que existe una nueva definición de comunicación interna citada a continuación:

Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo -es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Así pues, a partir de esta última idea, podríamos definir la Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización.

(Capriotti, La Comunicacion Interna, 1998).

En esta nueva conceptualización de la comunicación interna se da especial importancia a los empleados de una organización y el porqué este proceso de comunicación bidireccional es de vital importancia. Es indispensable dice Capriotti, que para tener una comunicación interna exitosa, los empleados confíen plenamente en la gerencia y en su capacidad de ejecutar todos los planes del negocio, que tengan la capacidad de tomar decisiones dentro de su campo de trabajo y que estén seguros de que cada una de sus opiniones y puntos de vista se tomen en cuenta, ya que solo así se sentirán parte activa del negocio. (Capriotti, La Comunicacion Interna, 1998).

Este nuevo concepto establecido por Capriotti, amplía la visión de lo que es en realidad la comunicación interna en las organizaciones, de su importancia y del porqué se debe realizar una planificación estratégica de la comunicación para que tenga éxito. Citamos a continuación los cinco objetivos globales de la comunicación interna establecidos por Capriotti:

- a) A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- b) A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
- c) A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- d) A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y

también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

(Capriotti, La Comunicación Interna, 1998).

De acuerdo a todo lo expuesto, se concluye la tremenda importancia de la comunicación interna dentro de la organización. Gran parte de la transformación de la sociedad viene de empresas responsables y su seriedad al transmitir su visión, misión, filosofía y cultura a sus empleados a través de una comunicación interna bien organizada y planificada. El éxito en los negocios va más allá de réditos económicos y más bien se diría que la organización es un ente activo que transforma la sociedad desde el interior de la misma, siendo coherente en todos sus comportamientos y campos de acción. Una vez más, se constata que la comunicación efectiva no solo mejora aspectos laborales y operativos, sino que influye en un desarrollo integral del individuo, dentro y fuera de la organización y por ende en cada campo de acción del individuo y así mejora la sociedad.

La Auditoría de Comunicación interna

La auditoría de comunicación es una herramienta que permite obtener una visión real de los aspectos comunicacionales de la organización y es la base de estudio para cualquier plan de comunicación sea interno o global. Los aspectos que más analizan este tipo de auditoría son los sistemas que existen de comunicación dentro de la organización, sean internos o externos y en todo nivel de jerarquía. Además la auditoría investiga las estructuras de comunicación y todos sus procesos, canales y herramientas existentes. Esta necesidad nace del cambiante mundo de los negocios que requiere de procesos de comunicación efectivos. Existe también la necesidad de auditar todos los aspectos de comunicación dentro de la organización, ya que el rol de esta última es más activa y dinámica dentro del mercado y las demandas comunicacionales son cada vez más amplias. No se puede prescindir de estudios sobre imagen corporativa, cultura organizacional e identidad y se necesita saber si

la comunicación organizacional desde los directivos a sus empleados es eficiente. La participación de los empleados es un eje clave en la gestión de la empresa y si no existe una buena comunicación, difícilmente la gestión empresarial tendrá éxito.

La auditoría de comunicación, más que ser una actividad de control, permite que la organización evalúe la situación real de todo proceso comunicacional, la relación existente de todos sus miembros, de qué manera se comunican, si las herramientas utilizadas son efectivas, la efectividad de las políticas y procedimientos y los flujos de información existentes dentro de la organización. Solo a través de la evaluación se podrá realizar los correctivos necesarios en cualquier aspecto de comunicación de la organización.

Los primeros estudios sobre auditoría de comunicación realizados datan de los años cincuenta en Estados Unidos e involucraban el estudio de comunicación pero partiendo de otras ciencias como la psicología, sociología, metodología cuantitativa y cualitativa entre otras. (Gomez de la Fuente, 2013, p. 3).

La auditoría de comunicación es una práctica vital para toda organización, si se desea obtener una gestión positiva y una empresa sana. Este estudio se basa en una investigación realizada a todos los participantes del negocio y en todas las áreas de la organización. De acuerdo a pruebas y evidencias encontradas en la investigación se obtendrá un diagnóstico real de todos los aspectos relacionados con la comunicación.

A continuación se adjunta un cuadro sobre las primeras auditorías de comunicación realizadas a las organizaciones:

Tabla # 2 – Cronología de Auditorías de Comunicación

<p>Primeras Investigaciones de Auditoría de Comunicación 1950.</p>	<p>Primera auditoría de comunicación Los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años 1950. Davis (1953), Nilsen (1953), Odiorne (1954).</p>
--	---

Años 70	En este año hubo el desarrollo más significativo y se establecieron tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación. El primer procedimiento conocido como: "ICA Communication Audit" se inició en 1971, patrocinado por ICA (International Communication Association)
Año 1974	El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wiio y Martti Helsila en Finlandia, en el año de 1974, y se conoce como "The LTT Audit System", nombre del Instituto de Investigaciones de Finlandia que patrocinó la investigación.
Año 1976	El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado "Communication Satisfaction Questionnaire", que fue desarrollado por Downs y Hazen (1976).
Año 1978	Una versión corregida del LTT Audit System, el OCD (Organizational Communication Development) fue realizada por Osmo A. Wio en 1978.
Año 1987	El documento "Communication Satisfaction Questionnaire", se utilizó para realizar 30 auditorías de comunicación especialmente en Estados Unidos por Clampitt and Downs, 1987 y 1991), pero también en México (Vidal 1982), Guatemala (Varona 1988 y 1991), Nigeria (Kio 1979).
Año 1990	El instrumento citado anteriormente fue revisado y ampliado en 1990 por Cal W. Downs y se le dio el nuevo nombre de "Communication Audit Questionnaire". La versión en español de este instrumento fue realizada por Varona (1991) y aplicada en Guatemala.

Fuente: (Varona Madrid, 2005) Elaboración Propia.

La auditoría se puede realizar dentro de la organización a través de diferentes métodos como entrevistas grupales o individuales, análisis de las redes de comunicación, herramientas de comunicación y estructura de manejo de información además de la observación directa del sitio de la investigación. Todas estas herramientas de evaluación permiten obtener una información bastante real de cómo los empleados perciben la comunicación dentro de la organización, si procesos y flujos de información son correctos y

si se transmiten los mensajes de una manera que se puedan decodificar y entender de la manera apropiada.

Existen varias perspectivas teóricas de la auditoría de comunicación que se detallarán a continuación.

- a) La perspectiva funcionalista tradicional percibe a la organización como una máquina u objeto que posee subsistemas que interactúan entre sí y asume que las organizaciones pueden estudiarse a través de métodos tradicionales de las ciencias sociales y los estudios pueden ser medidos y relacionados con otros procesos de la organización. Esta perspectiva analiza los temas de estructura de comunicación formal e informal de la organización, las prácticas de comunicación y satisfacción del personal y su mantenimiento e innovación. Este tipo de perspectiva utiliza el análisis estadístico y análisis de contenido de la comunicación y los resultados dependen totalmente del auditor y su análisis de resultados que le permita realizar recomendaciones y mejoras.
- b) La perspectiva interpretivista ve a la organización como una cultura con valores, creencias y lenguaje propio. El auditor se fundamenta en la observación, entrevista y en la producción de material de información como son las comunicaciones internas, boletines y otro tipo de comunicación informal como las conversaciones mantenidas en las actividades diarias.
- c) La perspectiva crítica considera que toda práctica de comunicación dentro de la organización puede ser sujeta a distorsión por parte de aquellos miembros que tienen poder dentro de la misma. El auditor estudia principalmente las que prácticas se distorsionan, descubre los intereses detrás de estas distorsiones y sugiere la creación de sistemas de rechazo y protección contra estas distorsiones producidas en la comunicación dentro de la organización. (Gomez de la Fuente, 2013, p. 6).

Existen dos aspectos importantes que se estudian en la auditoría y son los procesos, canales y medios utilizados para la comunicación. Al estudiar estos aspectos también se obtendrá información sobre estilos de comunicación, calidad de los mensajes y la manera como se los transmite. El segundo aspecto importante es la cultura organizacional transmitida por la organización, ya que esto implica una identidad en el empleado así como su alineación con los objetivos de la empresa y la proyección de la imagen que tiene el empleado hacia el exterior de la empresa. Ninguno de estos aspectos puede estar fuera de la auditoría.

Las auditorías de comunicación interna tienen procesos diferentes pero todas deben partir de métodos de auto-evaluación y observación permanente para poder detectar fallas en cuanto a la comunicación. El primer paso es definir cuál es la población y muestra que se estudiará y posteriormente establecer las técnicas mediante las cuales se obtendrá información importante de la organización, tales como entrevistas a directivos, encuestas a empleados y observación directa de la organización estudiada. Todo esto permitirá contar con información suficiente para tener resultados y poder emitir un diagnóstico de situación actual. Por ejemplo al utilizarse la encuesta se plantearán diferentes aspectos de la organización, como percepción de la cultura organizacional, temas de identidad, valores y percepción de los empleados en cuanto a los procesos de comunicación.

Por otra parte se evaluará las herramientas y su efectividad y el tipo de información emitida y qué estilos de comunicación tienen sus directivos. Se estudia también las necesidades de información y si esta es clara y entendible. Los contenidos y cantidad de información y si es suficiente y ayuda al empleado en sus labores.

En cuanto a la información transmitida por la organización sobre su cultura organizacional, es de vital importancia el realizar un exhaustivo análisis a través de la auditoría, ya que en la información transmitida se basa la identidad de los empleados y por

eso se debe poner especial cuidado. Un ejemplo de esto es la manera cómo los empleados se sienten en cuanto a comunicación sobre aspectos de cultura organizacional e identidad corporativa por parte de la empresa. Estas percepciones emitidas por los empleados sobre estos aspectos, marcan en gran parte las acciones y desempeño de cada uno de los miembros de una organización. Si la organización no detecta a través de la auditoría la identificación de los empleados con los objetivos de la organización, no tendrá ninguna otra herramienta para hacerlo y no existirá el conocimiento y la dirección de la empresa.

Una vez analizados los datos estadísticos se pueden concretar los resultados y emitir las recomendaciones pertinentes para mejorar los aspectos defectuosos o las falencias de comunicación dentro de la organización.

Se concluye que, la auditoría de comunicación es el primer paso para poder establecer nuevos planes o estrategias de comunicación interna o externa y sin las respectivas conclusiones y recomendaciones luego de una auditoría, no se podrá establecer nuevas perspectivas o actividades de la organización a futuro. Toda organización tiene falencias y procesos deficientes y hay que tratar de mejorarlos de acuerdo a la evolución de las empresas. Las necesidades comunicacionales a través del tiempo y la época son diferentes. Vale la pena por lo tanto realizar auditorías de comunicación interna para obtener resultados que permita mejorar todos los aspectos comunicacionales de una empresa, ya que siempre se requieren mejoras e innovaciones en cuanto a comunicación interna y externa. Una vez más se puede ver que la comunicación cubre como un paraguas todas y cada una de las estructuras organizacionales y sin estos estudios no existen bases para una planificación estratégica de comunicación.

Comunicación Institucional

La comunicación institucional es un concepto bastante nuevo dentro del mundo de las organizaciones pero su función específica es cuidar de la reputación, imagen, identidad

de la organización a través de la transmisión de su cultura organizacional y filosofía de negocios. Este tipo de comunicación se basa en comunicar de manera organizada la información de una empresa a todos sus públicos y entornos de acción. El objetivo principal de la comunicación institucional es mantener un canal abierto de información y diálogo y mantener buenas relaciones con todos los públicos de la organización. El mundo actual demanda más presencia de las organizaciones y estas no son entes totalmente independientes, sino que sus acciones están siempre bajo observación de sus públicos y por lo tanto estas deben ser transparentes y coherentes. Las empresas no necesitan únicamente actuar sino también transmitir sus ideales y valores cuando actúan y comunicar toda su esencia y pensamiento tanto interna como externamente. Las principales áreas de acción de la comunicación institucional son el mercadeo, la publicidad, los medios y las relaciones públicas. Dentro de los planes o estrategias de la comunicación institucional se debe considerar varios aspectos como son los de coherencia en la manera como la empresa comunica lo es y hace, cómo realmente es y cómo realmente la perciben sus públicos.

Otro aspecto importante que se debe estudiar y planificar es los tipos de información institucional dentro de las empresas. El primero es aquella comunicación formal que transmite la empresa por aquellos designados para hacerlo de manera oficial, la segunda es como se comunica la empresa a través de sus públicos internos hacia el exterior de la misma y este tipo de comunicación es informal.

El fin principal de la comunicación institucional, es tener una percepción positiva de la imagen de la organización. Dentro de la planificación de la comunicación institucional se debe considerar aspectos claves en cualquier campaña que emprenda la organización. Un aspecto fundamental es la planificación estratégica de la imagen corporativa, los procedimientos y políticas de comunicación institucional, la correcta utilización de los

canales con los que cuenta la empresa y la creación de otros canales de acuerdo a la evolución del entorno del mercado y de las herramientas tecnológicas.

Un buen plan de comunicación institucional considera varios aspectos importantes, como son sus relaciones con medios. Estas relaciones son fundamentales ya que los medios son los primeros generadores de opinión pública y que alcanzan a grandes masas. Teniendo esto una fuerza tremenda dentro de los públicos de interés. Para esto será necesario establecer una base de datos de los públicos estratégicos ya sean activos o pasivos. El segundo paso será participar activamente con estos medios pero de manera directa participando las actividades de la empresa e invitando a estos públicos a formar parte de estas actividades de la empresa. Se debe considerar que mientras más participan y cubren los medios las actividades de la empresa y mientras mejor relación existe entre la organización y los medios, la empresa contará con un apoyo mayor y mejores relaciones con este tipo de público. Otra parte importante es la cantidad de información que la organización proporcione a estos medios. La información debe ser clara, coherente y verificable para evitar distorsiones o información incorrecta sobre la organización.

Otro aspecto es la identidad visual y gráfica de la empresa. Los aspectos de marca deben ser bien definidos y comunicados para su fácil identificación. Para esto es importante elaborar información gráfica que transmita la información de la empresa y su rol en la sociedad. El público en el mundo de los negocios requiere estar informado y obtener datos importantes de las actividades de las empresas y su impacto en los entornos de sus operaciones. Es además esencial que se realice una auditoría de imagen entre los públicos tanto internos como externos, para poder mejorar en cualquier aspecto todo lo que se refiere a percepción gráfica y visual. En casos de crisis, la marca es fácilmente identificada y recordada y por esto es tan importante que la organización mantenga buenas prácticas de

negocios y un comportamiento que respete sus valores transmitidos a los públicos. De la misma manera que se recuerdan las marcas buenas, se recuerdan también las malas.

La publicidad es parte del plan estratégico de comunicación institucional. Esta publicidad debe ser bien planificada con personas especializadas que le asesoren a la organización de manera apropiada. Existen campañas que transmiten conceptos errados de un producto u organización y lo interesante es transmitir a través de su publicidad varios conceptos de estructura organizacional del negocio pero también otros aspectos como su actuación en cuanto a responsabilidad social. En este aspecto se debe realizar un monitoreo constante de la publicidad y comerciales que realice la organización como parte de su gestión de negocios. El mundo de hoy provee a las organizaciones muchas herramientas tecnológicas como son las páginas web y las redes sociales y profesionales. Todo esto debe tener una supervisión y monitoreo cercano. La publicidad tiene la capacidad de aclarar la percepción de una organización y transmitir la esencia de la empresa o dañar su imagen cuando es una publicidad incorrecta.

Vale la pena resaltar aspectos claves que se consideran dentro de los planes de comunicación institucional:

- a) Diseño e implementación de estrategias de comunicación interna y externa;
- b) Auditorias de imagen y diagnóstico de situación;
- c) Campañas de posicionamiento institucional y de marca;
- d) Apoyo a la gestión de marketing;
- e) Relaciones con los medios y líderes de opinión;
- f) Comunicación de crisis;
- g) Relaciones con la comunidad y responsabilidad social corporativa;
- h) Organización de eventos;

i) Generación de contenidos para distintas aplicaciones (Webs, eventos, presentaciones, newsletters, etc.). (Nerina, 2012)

Este nuevo concepto de comunicación institucional debe ser entendido y aplicado por los gerentes y directivos de la organización. Es imposible pensar que no se puede considerar dentro del plan de comunicación este aspecto. Como menciona María Nerina en su artículo sobre comunicación institucional:

“El empresario PYME debe comprender que los cambios en la sociedad y en la propia empresa, obligan a desarrollar un proyecto de comunicación unificado, eficaz y prospectivo entendiendo la relevancia que tiene la Comunicación Institucional como herramienta de gestión, como una “palanca de cambio” en la organización.
(Nerina, 2012).

En esta cita se hace énfasis sobre la importancia de comunicar con un solo mensaje para evitar que la empresa aparezca no cohesionada o con diferentes discursos, lo cual perjudica la imagen de la organización y quita credibilidad.

La participación de la organización en aspectos de responsabilidad social genera una imagen de ente responsable dentro de la sociedad. No es un aspecto de publicidad sino más bien de un comportamiento de la organización que transmite los valores de su gestión. Las organizaciones son entes transformadores que participan de las actividades y mejoran sus entornos. Esto genera una imagen de seriedad y credibilidad en todos sus públicos. No es apropiado comunicar sobre la buena gestión de una organización solo en épocas de crisis porque esto perjudica las empresas en lugar de ayudarlas. Muchos gerentes cometen este error de querer transmitir una buena imagen ante un evento negativo de la empresa, cuando toda su identidad e imagen son cuestionadas. Es por esto que la comunicación institucional debe ser constante y durante todas las etapas de una organización.

Las organizaciones siempre comunican algo, su sola existencia transmite un mensaje y cada una de sus actuaciones tanto internamente como externamente dejan un mensaje en las mentes de los receptores. La organización debe cuidar tanto su conducta interna como la

comercial y la institucional. En cada uno de estos aspectos maneja otros públicos y todos son importantes. Cada uno requiere otro tipo de información de acuerdo a la relación con la organización y por esto la persona responsable de comunicación institucional debe considerar todos los públicos y considerarlos. Cada uno es independiente pero todos son un pilar importante para la organización. Todos los públicos sin importar su participación en la empresa generan una opinión pública y elaboran su propio concepto de la misma. Existen públicos menos informados y más informados y es clave que la comunicación institucional alcance a sus públicos por igual.

De la misma manera que la comunicación institucional se proyecta internamente, esta se expondrá al exterior de la empresa. Entre sus principales finalidades está el de crear un sentido de pertenencia y generar motivación entre empleados para que estos a su vez proyecten este mismo sentir hacia el exterior de la organización.

Por otra parte, la información proporcionada por la organización a sus públicos les da un campo más amplio para tomar decisiones o acciones relacionadas con el negocio. Una empresa que informa a sus públicos sobre su desarrollo, desempeño, aspectos financieros, de responsabilidad social y resultados o expectativas genera más confianza que aquella que no comunica nada. Los silencios en las organizaciones no son positivos, al contrario esto genera rumores innecesarios. Por esto es necesario siempre comunicar las acciones de la organización.

La comunicación institucional debe ser planificada y asesorada por expertos en comunicación y relaciones públicas. No se puede llevar la comunicación interna de la misma forma que la externa. Son públicos diferentes con distintas necesidades que desarrollan sus actividades en diferentes campos de acción. Las relaciones públicas por ejemplo, mejoran la relación con los públicos ya que los considera para las actividades de la organización y los hace partícipes de las mismas. Un ejemplo de esto, son las invitaciones que se realizan a

líderes de opinión, quienes tienen autoridad para emitir un criterio sobre diferentes temas. Es clave contar con una buena relación con este tipo de públicos y otros que son estratégicos y contribuyen a la buena imagen de la organización.

Entre los aspectos más importantes para generar campañas de comunicación institucional efectivas se consideran los siguientes:

- a) Tener un objetivo claro al comunicar;
- b) Tener hechos, historias o mensajes que generen una noticia o contribución a la sociedad;
- c) Generar informes y reportes del desempeño de la organización con resultado fácilmente comprensibles;
- d) Segmentar con cuidado los públicos a los que se dirigen los mensajes y acciones de relaciones públicas;
- e) Utilizar distintos medios y recursos publicitarios dependiendo del segmento objetivo;
- f) Tener una agenda variada de actividades de la organización para cubrir todos los públicos;
- g) Contar con una buena base de datos de públicos estratégicos;

En conclusión, las organizaciones deben tener un buen plan de comunicación institucional para transmitir sus acciones y comportamiento al interior y exterior de la misma. Si sus públicos internos no están convencidos de quién es la organización, difícilmente transmitirán este pensamiento afuera de ella. La manera más efectiva de conocer una organización es a través de su comportamiento en la sociedad, donde establece sus prioridades y valores en su gestión de negocio. Es vital que la organización mantenga un comportamiento coherente en todas sus acciones y actividades, respetando sus valores y ética profesional. Muchas empresas se distinguen justamente por estos rasgos que definen a las empresas y por esto son reconocidas. Sin importar el tamaño de la empresa o el tipo de

negocio es indispensable una planificación estratégica y expertos en la materia. El proceso de comunicar a nivel institucional no es una tarea fácil, al contrario, debe ser estudiada e investigada en cada una de sus áreas, si se desea que tenga buenos resultados. De la misma forma estas campañas institucionales deben monitorearse y auditarse ya que las demandas de comunicación serán siempre diferentes dentro del mercado. La innovación y la creatividad deben ser ingredientes esenciales de todo plan de comunicación institucional ya que la sociedad cambia y se transforma a pasos agigantados y sus demandas de comunicación varían y son cada vez más extensas.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA FITMOVES

Resumen

El presente documento tiene por objeto confirmar la importancia de la comunicación organizacional dentro de cualquier empresa. A través de una investigación más profunda de la estructura de la empresa escogida, se obtuvo información importante que comprueba que es vital investigar los procesos existentes de comunicación interna y obtener un diagnóstico para implementar mejoras y así lograr la salud del negocio y resultados positivos de gestión, de lo contrario el desarrollo de actividades genera conflictos y falta de eficiencia y pérdida de recursos.

Aspectos Generales de FITMOVES

La compañía FITMOVES se funda en el año de 1995, como una empresa familiar que ofrece servicios de entrenamiento y acondicionamiento físico, con diversas disciplinas deportivas que procuran el desarrollo físico y mental del individuo para impactar en la

sociedad de manera positiva y saludable a través del deporte. Debido al crecimiento del negocio se cambiaron sus instalaciones y rutinas a partir del año 2000. FITMOVES es el único centro autorizado de varias rutinas deportivas conocidas a nivel mundial como Spinning y Krankcycle en el Ecuador, dando una ventaja sobre otros participantes del negocio de “fitness”. Adicionalmente, FITMOVES no solo provee de servicios a sus clientes, sino que además se ha convertido en un centro de entrenamiento y educación continua para instructores internos y externos, en diversas disciplinas deportivas de acuerdo a la evolución existente a nivel mundial en esta área de servicios. Esta empresa es pionera y constantemente emprende campañas para el lanzamiento de nuevas disciplinas avanzadas que son creadas internacionalmente.

Pre-Diagnóstico

Conforme a la entrevista realizada al Gerente General y a las encuestas efectuadas a los empleados, se pudo observar que la empresa no cuenta con una estructura de comunicación organizacional y existen pocos procesos de comunicación, flujos de información inadecuados y poca utilización de herramientas de comunicación, entorpeciendo las actividades normales del gimnasio. La cultura organizacional no es sólida y por esta razón, tampoco existe entre los empleados una identidad clara de FITMOVES, así como tampoco existe un compromiso mayor con su trabajo ya que el sentido de pertenencia no es muy alto. Luego de la entrevista, el Gerente indicó que si ha trabajado en la creación de una misión, visión y valores, aunque no se ha realizado una campaña más profunda para transmitir esto a sus empleados. Tampoco existen una normativa, procedimientos y manuales para el desempeño de funciones de los empleados dentro del gimnasio. No se ha establecido proceso de evaluación o monitoreo para actividades dentro del gimnasio y sus empleados.

Tamaño de FITMOVES

TAMAÑO DE ORGANIZACIÓN	
Gerente/Propietario	1
Asistente de Gerencia	1
ENTRENADORES	
Pesas	4
Spinning & Kranking	9
Pilates	2
Baile	2
Yoga	1
TRX, Fitball, Taeboo, Step	2
*Nutricionista (Proveedor externo)	
*Mantenimiento (Proveedor externo)	
TOTAL EMPLEADOS	22

FITMOVES tiene 22 empleados fijos y dos proveedores externos que proveen sus servicios únicamente cuando requeridos y bajo cita. La estructura básica es Administración (Gerencia) y todos los entrenadores que prestan sus servicios en el gimnasio.

Misión

Ofrecer soluciones de acondicionamiento físico y entrenamiento funcional para impactar la salud y bienestar de manera integral mente-cuerpo-alma, a través de diversas disciplinas deportivas con la guía y experiencia de profesionales capacitados y serios.

Visión

Ser pioneros y líderes en el mercado del entrenamiento físico, a través del desarrollo e implementación de programas y disciplinas deportivas de acondicionamiento que sean innovativas y adaptables al estilo de vida, metas y necesidades de cada uno de nuestros clientes.

Valores

Las actividades del presente negocio se fundamentan en los siguientes valores:

Experiencia y conocimiento: Entrenamos con profesionales especializados en cada disciplina deportiva y hacemos un seguimiento hasta lograr los objetivos establecidos en un plan de rutinas de entrenamiento para cada cliente.

Versatilidad e innovación: Nuestras disciplinas deportivas se transforman constantemente y generan nuevos retos físicos y mentales en el individuo.

Pasión y responsabilidad: Nos apasiona transformar vidas a través del deporte, impactando la sociedad al fomentar hábitos y pensamiento sanos, que aporten a la salud física y mental de los clientes.

Identidad Visual:

FITMOVES tiene un logo pero no cuenta con un manual de su marca. Al momento se realiza un análisis para definir si se cambia la marca y así dar al gimnasio una imagen fresca y renovada.



Análisis Situacional de FITMOVES (FODA)

VARIABLES INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Empresa familiar con entorno de confianza	Poca posibilidad de expansión u oportunidades de superación para empleados disminuyendo motivación
Comunicación personal verbal y cercana	Procesos y flujos de comunicación inexistentes que pueden mejorar comunicación interna
Apertura de empleados para utilizar flujos y herramientas de información	No existe un plan de comunicación organizacional
Personal preparado y con experiencia	Inexistencia de estrategias para comunicar al cliente sobre personal calificado
Diversidad de servicios de acondicionamiento ofrecidos	Falta de planes de comunicación y relaciones públicas
VARIABLES EXTERNAS	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Mayor rotación de personal debido a oportunidades en otros gimnasios	Crear una identidad fuerte internamente para generar fidelidad
Expansión de mercado de proveedores de fitness	Mayor preocupación por salud, bienestar y acondicionamiento físico
Sistema de control y monitoreo de procesos deficientes	Mayor utilización de redes sociales para conocimiento del gimnasio
Gimnasios con mayor imagen externa	Contar con personal más experimentado y con mayores conocimientos

Normativa (Manual, Código de Conducta, Políticas y Procedimientos)

Sobre la normativa de la empresa FITMOVES, al momento no cuenta con un Manual del Empleado, que es una guía clara sobre expectativas del empleador y las responsabilidades de los empleados. Sobre políticas y procedimientos, estos no han sido claramente explicados y se han establecido vagamente de manera verbal, no escrita. Por otra parte, se espera crear un código de conducta de negocios que forme al empleado con una cultura organizacional basada en respeto y ética profesional en todas las actividades del negocio. El propósito es tener relaciones fundamentadas en el respeto, buena conducta y confidencialidad dentro del negocio. Todas estas herramientas son destinadas a generar más información para todos los participantes y transformar no solo internamente a los empleados de manera integral, sino proyectarse hacia la sociedad en general a través de los clientes de FITMOVES.

Razones para realizar una auditoría en FITMOVES?

Considerando que la comunicación es inherente al ser humano, el propósito de la comunicación interna es informar, integrar y formar a los individuos integrantes de una organización.

Debido a la expansión de FITMOVES, se consideró importante realizar una auditoría de comunicación interna que apoyará al proceso de plan estratégico en esta nueva fase, donde todos los integrantes del negocio contribuyan al buen funcionamiento y éxito de la misma.

Objetivos de la Auditoría

- a) Medir el conocimiento de la cultura organizacional
- b) Identificar problemas existentes dentro de flujos y procesos de comunicación interna.
- c) Evaluar la eficacia de las herramientas utilizadas de comunicación interna.
- d) Verificar la existencia de canales de retroalimentación bidireccional.
- e) Evaluar el conocimiento de los planes y estrategias del gimnasio.

Público Objetivo

Esta auditoría se enfocará en la gerencia y en los entrenadores del gimnasio. No se tomará en cuenta a los dos proveedores que son externos.

Etapas de la Auditoría de Comunicación

- | | | |
|-----------|---|------------------------------|
| ETAPA I | - | Entrevista a Gerente General |
| ETAPA II | - | Encuestas a Personal |
| ETAPA III | - | Análisis de datos |
| ETAPA IV | - | Diagnóstico |
| ETAPA IV | - | Recomendaciones |

Aspectos analizados por la Auditoría de Comunicación

- a) Cultura Organizacional

- b) Identidad e imagen
- c) Planificación estratégica
- d) Herramientas de comunicación
- e) Flujos de información

Metodología de la Auditoría de Comunicación

Los siguientes son los métodos analizados en la auditoría de comunicación.

- a) Encuesta al Gerente/Propietario
- b) Encuesta a Empleados
- c) Diálogos con Gerente y empleados sobre temas de comunicación
- d) Análisis visual del entorno y actividades del gimnasio



Universo de Estudio y Tamaño de la Muestra

Fórmula.

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot (z^2 \cdot z)}{(B \cdot B(N-1)) + (p \cdot q \cdot (z^2 \cdot z))}$$

$$n = \frac{(N \cdot 0.95 \cdot 0.95 \cdot (1.96^2 \cdot 1.96))}{((0.06^2 \cdot 0.06 \cdot (N-1)) + (0.95 \cdot 0.95 \cdot (1.96^2 \cdot 1.96)))}$$

n = Tamaño de Muestra (22)

N = Tamaño de Población (22)

p = Proporción acierto estudio (0.95)

q = Proporción fracaso (0.95)

z = Nivel de confianza (1.96)

B = Límite en N error de estimación de las proporciones (0.06)

Debido a que el tamaño de la población es pequeña (22 empleados), se ha utilizado una muestra igual al tamaño de la población:

Gimnasio	No. Personas	%	No. Encuestas
1	22	100%	22

Para tener resultados certeros, se ha utilizado la fórmula arriba establecida:

$$=(22*0.95*0.95*(1.96*1.96))/((0.06*0.06*(22-1))+(0.95*0.95*(1.96*1.96))) = 21.53052$$

Análisis Cualitativo

Entrevista a Gerente/Propietario

a) Considera usted que FITMOVES tiene una imagen corporativa sólida?

No realmente, ha sido una falla nuestra no establecer una imagen sólida del gimnasio y no hemos trabajado mucho sobre la misión, visión y valores internamente. Yo los tengo claros pero no hemos elaborado un plan de comunicación hacia los empleados. Creo que por esta falta de identidad siento que los empleados no están alineados con mis objetivos y planes. No se sienten identificados. Comenzaremos pronto a trabajar más a fondo sobre este tema para ver si logramos cambios. Muchas veces he pensado que no era indispensable considerando el tamaño del negocio que realmente lo considero pequeño, pero sí creo que nos hace falta trabajar en este sentido para mejorar nuestra identidad y trabajar en equipo.

b) Realiza evaluaciones periódicas sobre el clima laboral dentro del gimnasio?

Para ser sincera no. Casi no tengo tiempo de sentarme a conversar, pero procuro cada trimestre realizar reuniones con el personal, especialmente cuando hay algún problema o se ha generado un conflicto dentro del gimnasio. Los horarios son apretados y los empleados casi no tienen tiempo de hacerlo. Creo que ha faltado de mi parte hacer este espacio para reunirnos. Me gustaría que se tengan reuniones mensuales para tratar sobre distintos temas. Mi agenda es un poco complicada y viajo mucho. Pero si creo que es indispensable para

estar más alineados en general y que sepan a donde quiere ir el gimnasio. Será mi próximo objetivo realizar estas reuniones.

c) Recibe usted retroalimentación de sus empleados para planificar su trabajo?

En algunas ocasiones cuando les pido. La mayoría de actividades las planifico yo y les comunico a mis empleados. Si pido su punto de vista o en ocasiones les pido ayuda para poder desarrollar las actividades del gimnasio, especialmente cuando hay nuevas rutinas deportivas. Creo que les debería escuchar más porque en realidad yo planifico, pero ellos pueden percibir ciertas necesidades o problemas que podrían generarse. Necesitaría implementar dentro de las reuniones de trabajo un mecanismo para que me puedan dar su punto de vista e intercambiar ideas. Creo que mis empleados me podrían enriquecer mucho y no me he dado el tiempo necesario. Algunas veces si recibo ideas increíbles, pero en general yo tomo las decisiones. Quizá el sistema es un poco autoritario.

d) Asigna usted de un presupuesto para la comunicación y relaciones públicas dentro de FITMOVES?

Para relaciones públicas y eventos sí, tengo que admitir que nuestro gimnasio trabaja con mucho auspicio y también con canje de productos y servicios. Si es necesario realizar eventos especiales, traer instructores que dicten clases especiales y dentro de cada disciplina, si trato de organizar clases específicas que les gusta a los clientes. Escojo ciertas fechas para tener detalles con los clientes. En esto me ayudan muchos los empleados y entrenadores. No es todo el tiempo, pero si he mantenido el gimnasio con eventos donde los clientes participan. No es un gran presupuesto pero si lo considero. Para ser muy honesta, un presupuesto específico para comunicación no lo he considerado. En este último tiempo, he visto la necesidad de establecer una estructura más sólida en cuestión de imagen, valores, procesos. Veo que por la mala comunicación se generan conflictos internos y esto muchas veces se

proyecta externamente y esto puede dañar nuestra imagen. Necesito trabajar en campañas de comunicación para que conozcan el gimnasio.

e) Qué herramientas de comunicación FITMOVES?

Me comunico mucho con mis empleados, a cada momento. No utilizo frecuentemente el correo porque el contacto es día a día mientras trabajamos. Más bien las redes sociales son de utilidad por cuestiones de eventos que tenemos dentro y fuera del gimnasio. Las instrucciones de trabajo las doy directamente en conversaciones con cada empleado y en ocasiones especiales me reúno con cada uno cuando surge algún conflicto específico. Tengo mucha interacción con todos los empleados de forma directa. Herramientas específicas no tengo.

f) Cuáles son los problemas más comunes que encuentra en sus empleados sobre aspectos de comunicación?

En muchas ocasiones se entorpece la comunicación porque no reciben bien las instrucciones o hay malas interpretaciones. Muchas veces me toca hacer un seguimiento con las solicitudes que hago a mis empleados. No tenemos un sistema para hacer un seguimiento. Solo les pregunto varias veces durante la semana si han cumplido con mis solicitudes. Es una pérdida de tiempo. Me gustaría tener algún método para no tener que perseguir a mis empleados cuando doy instrucciones.

g) Como definiría usted la estructura del gimnasio en cuanto a flujos de información?

He considerado que era buena, pero últimamente no. Tengo muchos conflictos. Si es necesario establecer un orden en los flujos de información y también responsables. El negocio ha crecido y creo que si son necesario los procesos establecidos para funcionar mejor. Quizá crear un cronograma de actividades, donde se pueda hacer un seguimiento de actividades ayudaría mucho. Creo que si debo compartir más la información para que sepan hacia donde queremos ir. Me falta mucho en este aspecto. Si debemos mejorar.

Adicionalmente se dialogo tanto con el Gerente sobre distintos temas del gimnasio, expectativas, deficiencias y conflictos surgidos de la comunicación en actividades normales del gimnasio.

Análisis Cualitativo

Encuesta – Auditoría de Comunicación Empleados de FITMOVES:

Su aporte es esencial

Le agradeceremos llenar esta encuesta. Su opinión es importante para mejorar todos los procesos de comunicación y ambiente laboral. La información será confidencial y anónima.

1. Conoce Ud., ¿cuál es la Visión, Misión y Valores del gimnasio?
Si ___ No ___
2. De la siguiente lista de valores, ¿cuál es el valor que más identifica al gimnasio?
a) Experiencia ___ b) Versatilidad ___
c) Responsabilidad ___
3. Tiene el gimnasio procesos de comunicación interna efectivos?
Si___ No. ___
4. Por cual canal recibe más información para su trabajo?
a) Correo Electrónico
b) Reuniones de trabajo
c) Instrucciones verbales directas
d) Rumores
e) Redes Sociales/Cartelera
5. Cómo califica los flujos de comunicación interna dentro del gimnasio?
a) Claros y directos ___ c. Suficientes y amplios _____
b) Insuficiente y confusos ___ d. No existen _____
- 6.Cuál es la herramienta que más le ayuda en su desempeño dentro del gimnasio?
a) Reuniones periódicas de trabajo ___
b) Evaluaciones periódicas ___
c) Manuales/Procedimientos/Políticas ___
d) Planes de objetivos y metas ___
7. Según su opinión, ¿de tipo de comunicación existe en el gimnasio?
a) Unidireccional de jefe a empleado ___

- b) Unidireccional de empleado a jefe ___
 c) Bidireccional ___

8. Expone usted sus opiniones o sugerencias dentro del gimnasio?

No Sí

9. ¿Qué tan satisfecho está usted con la comunicación interna dentro del gimnasio?

<input type="radio"/> Completamente satisfecho	<input type="radio"/> Satisfecho	<input type="radio"/> Insatisfecho	<input checked="" type="radio"/>
--	----------------------------------	------------------------------------	----------------------------------

10. Conoce usted el plan de trabajo anual del gimnasio?

Si	No
----	----

11. Se siente usted plenamente identificado con la filosofía del gimnasio?

Si ___ No ___

12. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación entre empresa y empleados

Muchas gracias por su opinión.

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.

Fase Cualitativa

Resultados de Entrevista Gerente/Propietario

Luego de la entrevista con el Gerente/Propietario de FITMOVES se obtuvo la siguiente información:

FITMOVES, siendo un negocio familiar no tuvo la necesidad de estructurar una estrategia de comunicación, ya que considera que su negocio es pequeño y no es necesario. El proceso de comunicación es más bien informal, pero esto ha causado muchos conflictos en cuanto a instrucciones y cumplimiento de acciones por parte de los empleados. Los

planes y acciones del gimnasio surgen a diario y no hay actividades planificadas a largo plazo para los empleados. Si hay conciencia de la gerencia sobre la necesidad de establecer una cultura organizacional sólida y trabajar más en la identidad de la empresa. Debido a falta de tiempo se ha dado poca importancia a otros aspectos importantes del negocio como es la comunicación interna y la transmisión de una cultura organizacional. Por parte del gerente, hay una insatisfacción debido a que sus órdenes no se cumplen o se cumplen fuera del tiempo establecido. Además la gerencia no siente apoyo por parte de sus empleados en sus proyectos debido a la poca comunicación que estos reciben sobre los planes del gimnasio. Los procesos de comunicación son escasos y limitados debido al presupuesto establecido para este tema.

Se detalla por pregunta en entrevista de Gerente/Propietario:

Pregunta 1

- a) Existe una falta de comunicación de la cultura organizacional por parte de la dirección hacia los empleados.
- b) Inexistencia de objetivos y metas únicos para el gimnasio.
- c) Hay una falta de identificación de los empleados y compromiso con FITMOVES.
- d) Se trabajará en un plan de comunicación para establecer la cultura e identidad organizacional.

Pregunta 2

- a) Se maneja únicamente comunicación cara-cara y sin retroalimentación por parte del empleado hacia la gerencia.
- b) Desconocimiento y falta de definición de funciones y roles del personal.
- c) Se planificarán reuniones con el personal para mejorar clima laboral.

Pregunta 3

- a) Se recibe retroalimentación pero no se pone en práctica comentario o sugerencias de empleados.
- b) No existe una herramienta de comunicación donde empleados proporcionen retroalimentación.
- c) Se creará un sistema para que empleados puedan proporcionar sus ideas ya que son los ejecutores del trabajo y conocen más a fondo actividades del gimnasio.
- d) En el futuro se tomará en cuenta la opinión de empleados antes de tomar decisiones.

Pregunta 4

- a) No se ha considerado rubro presupuestario para actividades de comunicación interna, solo para relaciones públicas de FITMOVES.

Pregunta 5

- a) Las instrucciones son en su mayoría verbales y no existe una sola fuente de instrucciones y esto crea confusión.

Pregunta 6

- a) El mayor problema encontrado es la comunicación informal tales como: rumores de pasillo, malos entendidos, desinformación y falta de seguimiento a tareas asignadas.
- b) No existe un sistema de seguimiento de tareas o proyectos.

Pregunta 7

- a) No hay un sistema de comunicación interna y tampoco se cuenta con procesos adecuados para lograr un mejor funcionamiento. Se trabajará en aspectos de flujos de comunicación y procesos de monitoreo interno para mejorar eficiencia.

Fase Cuantitativa – Encuesta a Empleados

Pregunta 1

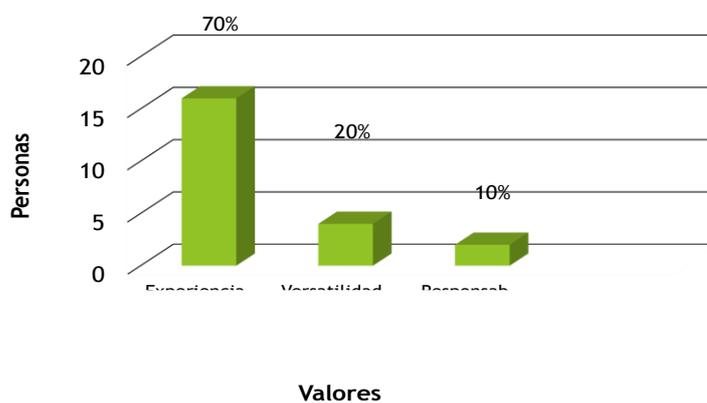
Conoce la Visión, Misión y Valores?



El 50% de los empleados tiene una noción de la visión, misión y valores porque se ha transmitido de manera verbal en entrenamientos. El otro 50% no conoce con claridad estos tres aspectos.

Pregunta 2

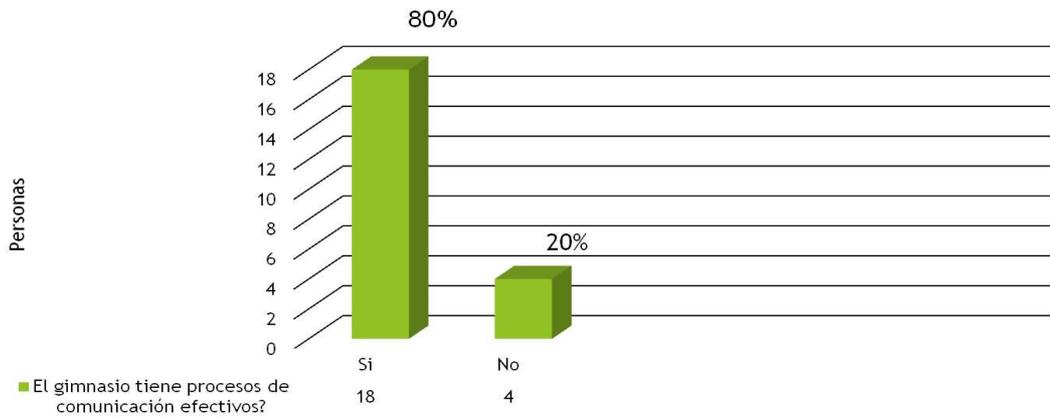
Cuáles son los valores más identificados?



El 70% considera que su experiencia en área deportiva es el mayor valor del gimnasio. Solo el 20% consideró la versatilidad de disciplinas y servicios ofrecidos y únicamente el 10% consideró la responsabilidad como un valor del gimnasio.

Pregunta 3

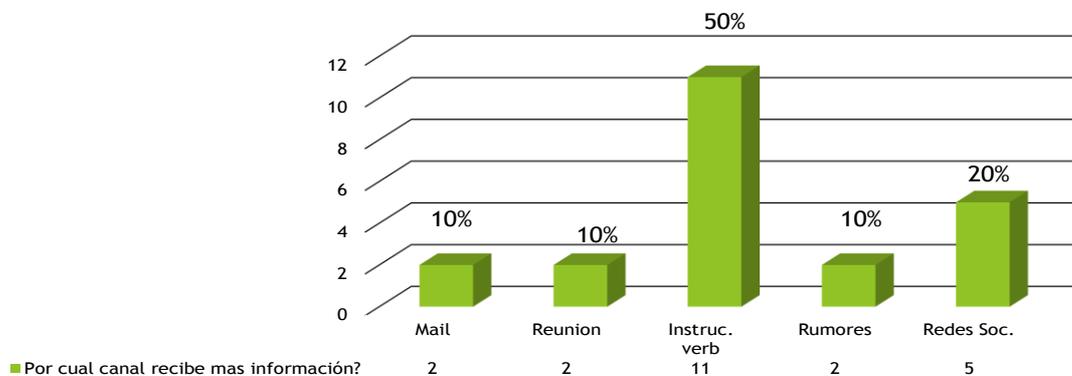
El gimnasio tiene procesos de comunicación efectivos?



El 80% considera que si existen procesos efectivos y el 20% considera que no tiene procesos efectivos.

Pregunta 4

Por cual canal recibe mas información?



El 50% recibe información verbalmente, siendo el canal más grande de comunicación. El otro 10% recibe vía correo electrónico, 10% en reuniones y 10% en rumores y un 20% se informa a través de las redes sociales sobre eventos del gimnasio.

Pregunta 5

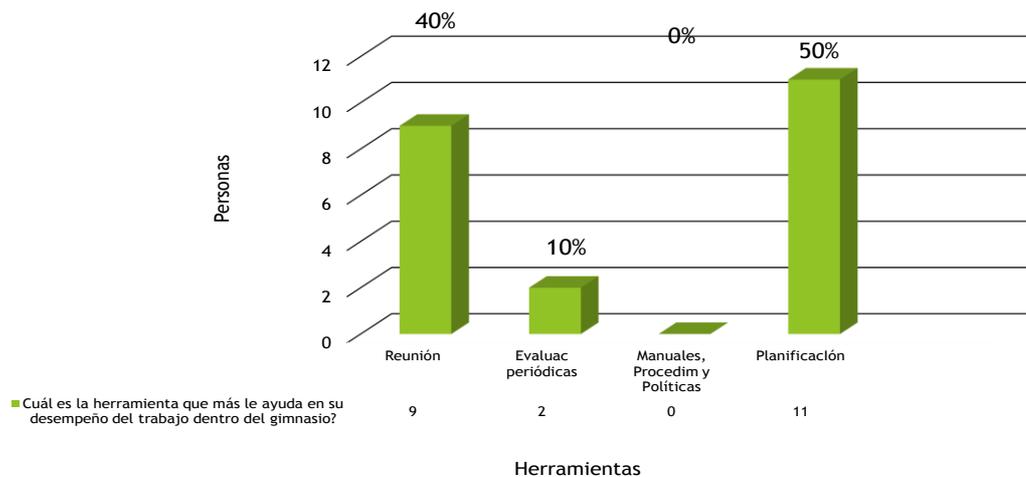
Cómo califica usted los flujos de información interna dentro del gimnasio?



El 90% de los empleados consideró que la información que entrega la gerencia es insuficiente y confusa. 10% consideró clara. Ningún empleado consideró que era amplia y suficiente. Nadie consideró que no existen flujos de información.

Pregunta 6

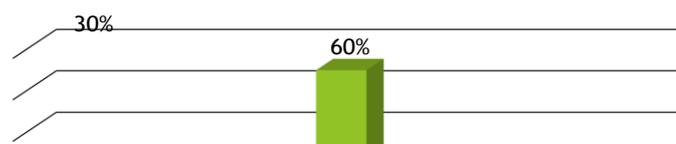
Cuál es la herramienta que más le ayuda en su desempeño del trabajo dentro del gimnasio?



Ningún empleado consideró la existencia de manuales, políticas o procedimientos dentro del gimnasio como una herramienta. El 50% confirmó que la mejor herramienta era la planificación y 10% las actividades de evaluación, El 40% confirmó que las reuniones eran su herramienta.

Pregunta 7

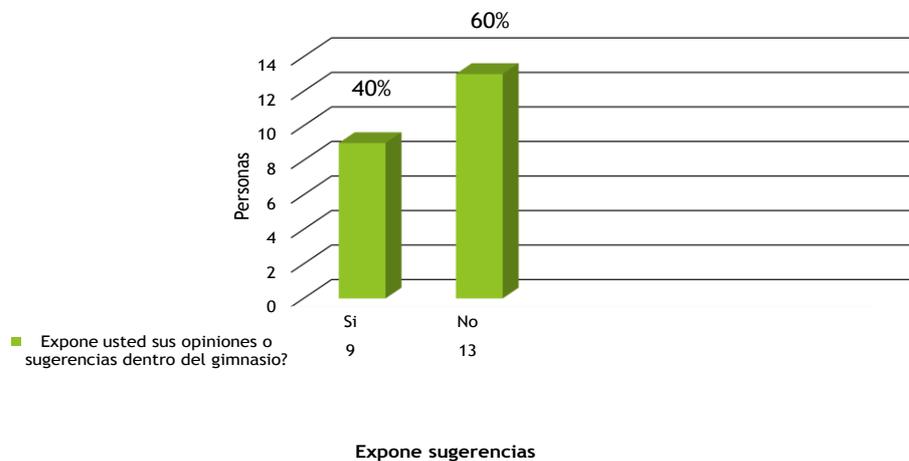
Según su opinión, qué tipo de comunicación existe en el gimnasio?



El 30% consideró que la comunicación es unidireccional Jefe-Empleado, el 10% que es unidireccional Empleado-Jefe y el 60% consideran la comunicación bidireccional.

Pregunta 8

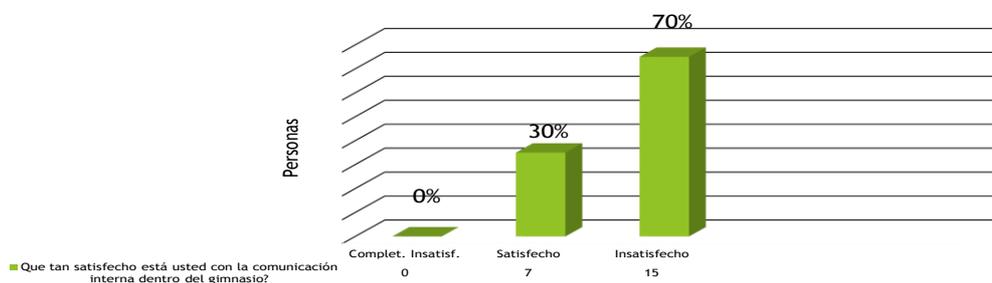
Expone usted sus opiniones o sugerencias dentro del gimnasio?



El 40% consideró que su opinión es tomada en cuenta y el 60% que no se toma en cuenta las opiniones vertidas dentro del gimnasio.

Pregunta 9

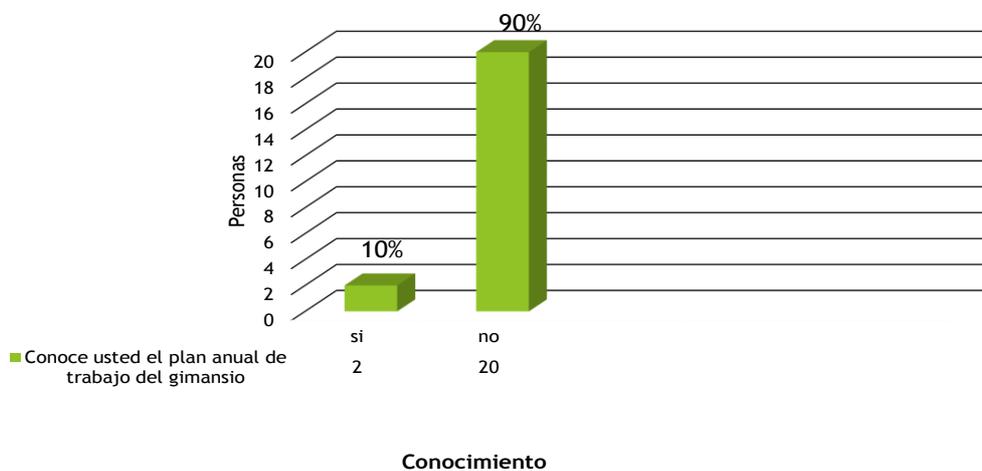
Qué tan satisfecho está usted con la comunicación interna dentro del gimnasio?



Ningún empleado se consideró insatisfecho con comunicación interna. El 30% está satisfecho con la comunicación dentro del gimnasio y un 70% se siente insatisfecho con comunicación interna en el gimnasio

Pregunta 10

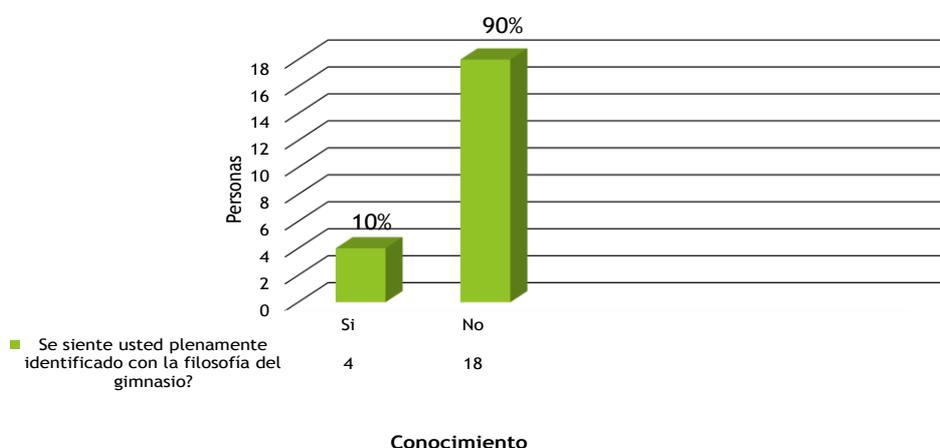
Conoce usted el plan anual de trabajo del gimnasio?



Solo el 10% de empleados conoce el plan anual de actividades y el 90% de empleados no lo conoce.

Pregunta 11

Se siente usted plenamente identificado con la filosofía del gimnasio?



Solo el 10% de empleados se identifica con la filosofía del gimnasio y el 90% no se siente identificado con filosofía de FITMOVES.

Pregunta 12 – Recomendaciones de Empleados

- a) Tomar en cuenta opiniones de empleados.
- b) Mejorar procesos internos para evitar desinformación.
- c) Utilizar herramientas tecnológicas para flujo de información.
- d) Crear un sistema de evaluación e incentivos de empleados.
- e) Informar planes anuales de trabajo, y hacer un seguimiento.
- f) Fortalecer la marca para generar identidad fuerte.
- g) Mejorar oportunidades de desarrollo dentro del gimnasio.

Por otra parte, se conversó con empleados sobre inquietudes expectativas y opiniones sobre posibles mejoras en el sistema de comunicación del gimnasio y sobre su percepción del ambiente y organización del gimnasio.

Conclusiones y determinaciones de la Auditoría de Comunicación Interna

- a) Sobre la cultura organizacional, el 50% de empleados afirmaron no conocer la cultura organizacional de FITMOVES y un 50% la conoce por instinto sobre el negocio, pero no de manera formal por parte de gerencia.
- b) Sobre la filosofía y aspectos de identidad de FITMOVES, no se cuenta con una campaña de valores establecidos para el comportamiento del gimnasio. El 70% considera su experiencia en el área deportiva como un valor supremo y el 20% piensa que la versatilidad de servicios es una fortaleza. Únicamente el 10% de empleados consideró la responsabilidad como un valor. Los empleados no se sienten identificados con la empresa en un 90% y tienen un bajo sentido de pertenencia a la misma.
- c) No existe una política de procesos de comunicación. El 80%. Considera que son efectivos y un 20% considera que no.
- d) En cuanto a canales y herramientas de comunicación utilizadas, el 50% de información se recibe de manera verbal y puede causar confusión y falta de constancia sobre tareas. Las redes sociales se utilizan un 20% para informarse sobre entrenamientos y eventos futuros o pasados y el 10% consideró que se subutiliza el correo electrónico para información importante. Si existen rumores de pasillo en el gimnasio, ya que el 20% reciben información que puede causar desinformación.
- e) Los mensajes dentro de flujos de información no se codifican de manera correcta y no son claros, ya que son considerados insuficientes y confusos en un 90% y solo 10% consideró que la gerencia emite mensajes directos y suficientes.
- f) El sistema de comunicación de gerencia es considerado en un 60% bidireccional, pero se considera en un 40% que es únicamente descendente.
- g) El flujo de información se considera descendente, ya que el 40% expone su opinión pero el 60% considera que no se toma en cuenta la retroalimentación del empleado, que es el que más conoce el negocio y se mantiene en contacto con el cliente.

- h) Sobre la comunicación interna, se estableció que el 70% se siente satisfecho con la cantidad de información que recibe y un 30% está inconforme y requiere información adicional para su trabajo.
- i) No existe un plan estratégico para establecimiento de metas y objetivos del negocio. El 90% expresó la necesidad de establecer una planificación de actividades y seguimiento de resultados. Solo el 10% siente que se transmite los planes y objetivos por parte de la gerencia.

Recomendaciones de la Auditoría de Comunicación Interna

Las recomendaciones de la auditoría de comunicación efectuada son las siguientes:

- a) Asignar un presupuesto para comunicación organizacional.
- b) Elaborar un manual de funciones y darlo a conocer a todo el personal, en el cual se indicarán los canales de comunicación.
- c) Implementar un plan de comunicación estratégico para transmitir filosofía y cultura organizacional (visión, misión y valores) de FITMOVES.
- d) Crear un sistema de comunicación que transmita los objetivos de la gerencia y refleje una planificación de actividades a largo plazo.
- e) Estructurar una estrategia de comunicación bidireccional hacia públicos internos mediante un buzón de sugerencias, reuniones periódicas, monitoreo de actividades y evaluación de metas conjuntas para tomar en cuenta opiniones y retroalimentación de empleados.
- f) Fomentar la utilización de herramientas tecnológicas mediante la utilización del correo electrónico y redes sociales como medio informativo e interacción de empleados de FITMOVES e interesados en el área de “fitness”, dando mayor exposición a sus empleados y comunicando las actividades hacia públicos internos y externos.

- g) Implementar dentro del reglamento interno políticas de comunicación.
- h) Implementar reuniones del personal bimensuales para hacer seguimiento de actividades y dar a conocer nuevas actividades y proyectos y poder medir resultados obtenidos.

CONCLUSIONES GENERALES

En este documento se ha recorrido por los distintos tipos de comunicación existente en la organización y se concluye que todos los tipos de comunicación forman parte esencial de un todo. No se puede prescindir de ningún tipo de comunicación. Hay que resaltar que la comunicación es un aspecto totalmente humano y que este factor es el fundamento de toda organización. De allí parten todas las estrategias de comunicación, de lo humano. La comunicación es la base de todos los procesos y gestiones de la organización, ya que esta une a varios individuos con una sola finalidad de negocios y que todos estos individuos forman parte de una estructura social y la organización depende totalmente de esta sociedad. Todo tipo de comunicación, interna, externa, institucional, corporativa y aspectos de identidad, cultura organizacional y filosofía son esenciales para la buena gestión empresarial. No se puede dejar fuera de una buena planificación estratégica ningún aspecto estudiado en este documento. Las estrategias y planes de comunicación no pueden elaborarse al azar, sino luego de una profunda investigación y estudio de todas sus áreas.

La evolución del mundo en cuanto a comunicación ha producido una serie de demandas a las organizaciones en cuanto a aspectos comunicacionales y en aspectos de su comportamiento dentro de la sociedad. Las organizaciones dejaron de ser únicamente productores de bienes y servicios y se han convertido cada día más en entes generadores de culturas que impactan la sociedad de manera positiva y la sociedad toma cuenta de sus acciones. Sin una comunicación interna apropiada no existirá una identidad y tampoco un orden en los procesos de gestión. Si la organización no sabe comunicar su esencia y transmitir su verdadera identidad los empleados no se identificarán con la misma y tampoco trabajarán por los mismos objetivos de la organización. Las relaciones con los públicos estratégicos son cada día más importantes y las buenas relaciones que la organización sea capaz de mantener con estos públicos garantizará su eficiencia. Es también prudente y

necesario que la organización sepa escuchar a todos sus públicos no solo porque generan una opinión, sino porque ellos marcan el destino de las organizaciones.

Para terminar es necesario citar una frase célebre que dice: "Cuando alguien habla demasiado, sus palabras suenan sin oírse." (Konrad Adenauer). (Guarderas, s/f). Esto aplica a todos los campos de la comunicación y lo que deja de enseñanza es que cualquiera sea el tema que se comunique, se debe comunicar poco y preciso y hacerlo bien para que el mensaje sea efectivo.

Es indispensable que los comunicadores manejen la comunicación con ética y seriedad en todos los campos de la organización y sepan elaborar con cuidado cada una de sus campañas, utilizando valores y siendo profesionales y concientizando de la importancia de ser honestos. La finalidad de los negocios no está únicamente en lo económico, sino también en aspectos humanos y sociales. Los buenos resultados y efectos positivos y transformadores de la sociedad se fundamentan en empresas responsables y en la comunicación veraz transmitida de la manera apropiada.

El mundo de los negocios se transforma todos los días y la sociedad requiere más información. Cada miembro de una organización y cada público dentro de la sociedad se han convertido en una especie de juez de las organizaciones y deben estar informados de manera correcta y verdadera. Sus juicios y opiniones tienen una fuerza tremenda que marca el desarrollo de las actividades de las grandes y pequeñas organizaciones y sin comunicación efectiva ninguna organización puede tener éxito. El eje fundamental de toda organización es la comunicación en todas sus direcciones y todos los participantes del negocio deben ser considerados. En un proceso de comunicación, todo elemento es de vital importancia. Es tan importante el mensaje, como los medios, cada uno de los participantes tanto el emisor como el receptor, los diferentes, el ámbito donde se desarrollan las actividades del negocio y lo más importante como perciben cada uno de estos públicos a la organización. Ya que como

se dijo al inicio de este documento, los únicos dueños de la imagen y el fin de toda organización, son cada uno de los públicos hacia los que dirigimos la comunicación y por esto todo proceso de comunicación se lo debe hacer con excelencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila Vidal, Adalberto. (2015). *Asociación Latinoamericana para la Formación y Enseñanza de la Psicología*. Revista Integración Académica en Psicología. Volumen 3. No. 9. Cuba. 23 noviembre 2015. Recuperado de <http://www.integracion-academica.org/10-volumen-1-numero-2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos>
- Altuve, Grecia y Behren, Mariandreina. (2004). *Estrategia Comunicacional para Reposicionar la Imagen de una ONG. Caso: Grupo Social CESAP*. Repositorio. Universidad Andrés Bello. Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Comunicación Social. Caracas. (p. 23). 22 noviembre 2015. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1636.pdf>
- Benavides, J. et al. (2000). *El Director de Comunicación. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. 1a. Ed. Talleres Gráficos. Barcelona. 3 mayo 2015.
- Bernard, Chester. (1968). *The Function of the Executive. The Definition of Formal Organization*. Cap. 6. (p. 65). Harvard University Press. London. 24 noviembre 2015. Recuperado de https://books.google.com/books/p/harvard?id=iB6KjgEACAAJ&pg=PA114&dq=The+Function+of+the+Executive+book+on+lilne&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q=The%20Function%20of%20the%20Executive%20book%20on%20lilne&f=false
- Buzzanell, Patrice y Stohol, Cynthia. (1999). *The Redding Tradition of Organizational Communication Scholarship; W. Charles Redding and His Legacy*. Communication Studies. (pp. 324-336). 24 de noviembre 2015. Recuperado de <https://www.cla.purdue.edu/communication/documents/reddinglegacy.pdf>
- Cámara del Papel. (2008). *Historia del Papel*. Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y el Papel. 4 mayo 2015. Recuperador de <http://www.camaradelpapel.com.mx/historia/historia.htm>
- Campo Santelices, Armando. (1985). *Introducción a la Psicología Social. Una Tipología de las Organizaciones*. Universidad Estatal a Distancia. EUNED. San José, Costa Rica. (p. 501). 23 noviembre 2015. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=3SgtBFOqoQMC&pg=PA501&lpg=PA501&dq=Psicolog%C3%ADa+Social+de+las+Organizaciones+Katz+y+Kahn&source=bl&ots=mhJXk-zrb3&sig=rQ4hG-amKqrp0ge6Je9qhGxN-Dw&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj18Ka1srPJAhUEOSYKHZ57C8EQ6AEIPDAD#v=onepage&q=Psicolog%C3%ADa%20Social%20de%20las%20Organizaciones%20Katz%20y%20Kahn&f=false>
- Capriotti, Paul. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. 4ª. Ed.. España*. 26 noviembre 2015. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf

- Capriotti, Paul. (1998). *La Comunicación Interna*. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo. Núm.13. Universidad Rovira y Virgili. Tarragona. (pp. 5-7. 29 noviembre 2015. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Cees, V. y Fombrum. Ch. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. Routledge. New York. 5 mayo 2015. Recuperado de [http://reader.ebib.com/\(S\(iij1lzbcl0i4a1p003xnlzhr\)\)/Reader.aspx?p=200583&o=2463&u=384328&t=1430956044&h=95BAA4947B954A66639F217B71B0C8D23B5EF694&s=36130530&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1&sd=2#](http://reader.ebib.com/(S(iij1lzbcl0i4a1p003xnlzhr))/Reader.aspx?p=200583&o=2463&u=384328&t=1430956044&h=95BAA4947B954A66639F217B71B0C8D23B5EF694&s=36130530&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1&sd=2#)
- Coba Guarderas. *La Comunicación Corporativa. Las 20 frases sobre comunicación*. 30 noviembre 2015. Recuperado de <http://coba-guarderas.blogspot.com/2007/06/asgas.html>
- Communication Theory. (s/f). *Laswell's Model*. 19 noviembre 2015. Recuperado de <http://communicationtheory.org/laswells-model/>
- Documento.(s/f). *Historia de la Comunicación*. 19 noviembre 2015. Recuperado de http://www.catedu.es/documenta/apuntes/h_comunicacion.pdf
- Downs, Cal. y Allison, Adrian. (2004). *Assessing Organization Communication*. Guilford Publications. 5 mayo 2015. [http://reader.ebib.com/\(S\(2v2wq1bvprk2hgbzooxfxgpe\)\)/Reader.aspx?p=405988&o=2463&u=384328&t=1430857469&h=593CBB4F667E17AFC97DA15881ADC C8086139685&s=36098761&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1&sd=2#](http://reader.ebib.com/(S(2v2wq1bvprk2hgbzooxfxgpe))/Reader.aspx?p=405988&o=2463&u=384328&t=1430857469&h=593CBB4F667E17AFC97DA15881ADC C8086139685&s=36098761&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1&sd=2#)
- Fernández Beltrán, Francisco. *Funciones de la Comunicación Interna*. España. (pp.102-143).29 noviembre 2015. http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/05_funciones.pdf;jsessionid=70C289A593F4FF11F6BF60EEC638D4AD5.tdx1?sequence=6
- Ferre, C. *La Historia social del Mundo*. Lecciones del Portal. Portal de la Comunicación. Instituto de Comunicación UAB. 4 mayo 2015. Recuperado de <http://www.portalcomunicacio.es/download/42.pdf>
- Fiske, John. (2011). *Introduction to Communication Studies*. Routledge. Other Models. 3a. Ed. New York. (p. 28). 20 noviembre 2015. Recuperado de [http://reader.ebib.com/\(S\(c1csp45dxgnkqxfpoy1wyjz4\)\)/Reader.aspx?p=958077&o=2463&u=384328&t=1448061266&h=E97615B0D34E5BD4A738C98556318E298BBA89A7&s=40096350&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1&sd=2#](http://reader.ebib.com/(S(c1csp45dxgnkqxfpoy1wyjz4))/Reader.aspx?p=958077&o=2463&u=384328&t=1448061266&h=E97615B0D34E5BD4A738C98556318E298BBA89A7&s=40096350&ut=8347&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1&sd=2#)
- García, Maria Fernanda. *Propuesta de un Plan de Comunicación para perfeccionar la Aplicación del Programa de Desarrollo Cultural del Municipio Colombia para la Etapa 2011- 2013*. Eumed.net. 4 mayo 2015. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/898/Comunicacion%20Organizacional.htm>

- Gómez de la Fuente, María del Carmen y Nuñez López, Miguel. (2012). *Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones*. Universidad Autónoma de Tamaulipas y Universidad Santiago de Compostela. Actas – IV Congreso Internacional Latina de la Comunicación. 4 mayo 2015. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/070_Tunez.pdf
- Keith, Davis y Newstrom, John W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw Hill. México. 3 mayo 2015.
- Martinez Fernandez, (2005). J. *El Concepto del Lenguaje Universal*. Universidad de Barcelona. 3 mayo 2015. 30 noviembre 2015. Recuperado de http://www.uv.es/sfpv/quadern_textos/v35p7-18.pdf
- Nerina, María. (2012). *La importancia de la Comunicación Institucional en las PyMEs: Cuando la organización toma la palabra*. DIRCOM. 30 noviembre 2015. Recuperado de <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion-corporativa/929-la-importancia-de-la-comunicacion-institucional-en-las-pymes-cuando-la-organizacion-toma-la-palabra-html>
- MD Marketing Directo. (2012). *La evolución de la comunicación a través de los siglos: de las pinturas rupestres al Twitter*. 9 noviembre 2015. Recuperado de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/medios/la-evolucion-de-la-comunicacion-a-traves-de-los-siglos-de-las-pinturas-rupestres-a-twitter/>
- National Geographic. (1996). *Incas Mummies Secrets of a Lost World. Accounting Cords*. 20 noviembre 2015. Recuperado de http://www.nationalgeographic.com/inca/inca_culture_3.html
- Otero B, E. (1998). *Teorías de la Comunicación*. Editorial Universitaria. Santiago de Chile. 3 mayo 2015. (p. 72.). 20 noviembre 2015.
- Premios EIKON. (2009). *Coca-Cola: Lanzamiento de comunicación interna de la plataforma Viviendo Positivamente*. 29 noviembre 2015. Recuperado de <http://premioseikon.com/?coca-cola-lanzamiento-de-comunicacion-interna-de-la-plataforma-viviendo-positivamente&page=ampliada&id=175>
- Study.com. (2015). *Chester Barnard's Management Theory: Overview*. Cap. 3, Lección 16. 27 noviembre 2015. Recuperado de <http://study.com/academy/lesson/chester-barnards-management-theory-lesson-quiz.html>
- Torres, Alonso y Becerra, Alejo. (2011). *Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con otras Ciencias*. Contribución a la Ciencia Sociales. 3 mayo 2015. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccs/13/taab.htm>

Universidad Politécnica Salesiana. *Mirando la Información y la comunicación*. 3 de mayo 2015. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2619/1/TESIS.pdf>

Varona Madrid, Federico. (2005). *El Círculo de la Comunicación. Auditorías de la comunicación empresarial desde la teoría apreciativa*. Netbiblo. España. (pp. 91-92). 29 noviembre 2015. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=WqAwZUz78sIC&pg=PA140&lpg=PA140&dq=federico+varona+madrid&source=bl&ots=eKhRYmhAWM&sig=goOrQbn9y7OieMfTA4IsXO0WxqU&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=federico%20varona%20madrid&f=false

Wordpress. (2015). *DefiniciónDe*. 19 noviembre 2015. Recuperado de <http://definicion.de/comunicacion/>

Yelenis María Fernández García y otros. (2010). *Propuesta de un Plan de Comunicación para perfeccionar la aplicación del Programa de Desarrollo del Municipio de Colombia para la etapa 2011-201*. Eumednet.com. (p. 24). 24 noviembre 2015. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/898/Comunicacion%20Organizacional.htm>

ANEXO A: PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN DE FITMOVES

(CD No. 1 Formato Digital – PDF Presentación Power Point)

ANEXO B: PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN GLOBAL DE FITMOVES

(CD 2 Formato Digital – PDF Presentación Power Point)

