



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**SatelPass: Campañas de Comunicación Interna y Global**

**Isabel Palacios**

**Gustavo Gusot, M.A. Director**

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

Quito, Junio del 2014

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

SATELPASS: CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y GLOBAL

Isabel Palacios

Gustavo Cusot, M.A.

Director de la tesis

---

Hugo Burgos, PhD.

Decano del Colegio de Comunicación

y Artes Contemporáneas

---

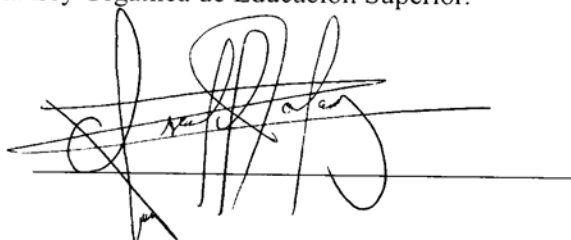
**Quito, Junio del 2014**

© derechos de autor

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

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

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Isabel Cristina Palacios Arias', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat illegible.

Nombre: Isabel Cristina Palacios Arias

C. I.: 172385559-7

Lugar: Quito-Ecuador

Fecha: Quito, Junio del 2014

## Agradecimientos

Expreso mis mayores y sinceros agradecimientos a Dios, en primero lugar, por ser un proveedor incondicional de amor, valentía y fuerza; y por darme las capacidades y oportunidades para poder finalizar mi carrera y llevar a cabo el presente trabajo de titulación.

Gracias a mi director y tutor Gustavo Cusot por su total entrega, apoyo y orientación a lo largo de mi carrera; y por compartirme sus conocimientos, que sin duda serán de total utilidad en mi vida profesional.

Agradezco a mi esposo, mis padres y mis hermanas, por su respaldo y apoyo en todo momento, por su tiempo, sus enseñanzas y su amor; porque han sido un pilar importante en todos los aspectos de mi vida.

Finalmente, quiero expresar un agradecimiento especial a mi hija Luana M. pues se convirtió en mi motor de energía, que me impulsó con entusiasmo a finalizar mi carrera con éxito.

## Resumen

Desde la prehistoria, la comunicación ha sido una herramienta básica para el hombre, pues a través de ésta los seres humanos han podido expresarse, alertarse, defenderse, ahuyentar etc., a través de tres elementos básicos de la comunicación: emisor, receptor y mensaje. Sin embargo, la preocupación por la comunicación ha aumentado con el pasar del tiempo, y se han ido integrando más elementos a este campo.

Posteriormente, la importancia de la comunicación se fue adentrando cada vez más al mundo organizacional, pues las empresas se preocupaban por la relaciones entre sus empleados.

Hoy en día la comunicación es una herramienta importante y poderosa para las empresas, pues desempeñan un papel muy importante dentro de las mismas. La comunicación organizacional ya no se basa solamente en el intercambio de información vertical, horizontal o diagonal; sino en la integración entre los miembros de la empresa, a fin de motivarlos e influir en su conducta, para de esta manera generar en ellos un sentido de pertenencia hacia la empresa.

Además, debido a la competencia que existe en el mercado, las organizaciones deben crear una determinada identidad, imagen y reputación que les distinga y diferencie unas de otras, basándonos en el concepto de que la identidad corporativa es la esencia que le caracteriza a una organización de otra. La identidad e imagen corporativa debe ir de la mano con todo lo que ésta emprenda, por lo que es importante mencionar que toda campaña de comunicación que una organización desarrolle debe ir acorde a la identidad propia de la empresa.

## Astract

Since prehistoric times, communication has been a basic tool for people, because through it, humans have been able to express themselves, alerted, defense, etc., through three basic elements of communication: sender, receiver and message. However, interest in communication has increased over time, and have been integrated more elements to this field.

Subsequently, the importance of communication went deeper and deeper to the organizational world, because business was concerned with the relationships among employees.

Today communication is an important and powerful tool for businesses, playing a key role within them. Organizational communication is no longer based solely on the exchange of vertical, horizontal or diagonal information; but rather on the integration between the members of the company, in order to motivate and influence their behavior, to thereby generate in them a sense of belonging to the company.

In addition, due to the competitiveness in the market, organizations must create a certain identity, image and reputation that distinguishes them and apart from each other, based on the concept of corporate identity is the essence that characterizes an organization other . The identity and corporate image must be related to everything the company makes, so it is important to mention that all organizational communication campaign should be developed according to the identity of the company.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Agradecimientos.....</b>	<b>5</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>12</b>
<b>COMUNICACIÓN.....</b>	<b>14</b>
Funciones de la Comunicación.....	17
Elementos de Comunicación.....	18
Proceso de Comunicación.....	22
Tipologías de la Comunicación.....	24
<b>COMUNICACION ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>25</b>
Objetivos de la Comunicación Organizacional.....	29
Tipos de Comunicación Organizacional.....	31
Barreras de la Comunicación Organizacional.....	33
Redes de Comunicación Organizacional.....	34
<b>IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓ.....</b>	<b>38</b>
Algunas definiciones de Identidad Corporativa.....	41
Diferencias entre Identidad e Imagen Corporativa.....	43
Algunas definiciones de Imagen Corporativa.....	44



Clasificación de públicos.....	46
Tipos de Imagen Corporativa.....	48
Elementos de la Imagen Corporativa.....	49
Tipos de imagen según la percepción de los públicos.....	50
Algunas definiciones de Reputación Corporativa.....	50
Dimensiones de la Reputación. ....	52
Componentes.....	52
<b>COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>54</b>
Objetivos Comunicación Corporativa... ..	55
Beneficios de la Comunicación Corporativa.....	55
Funciones de la Comunicación Corporativa.....	56
Comunicación Formal.....	57
Comunicación Informal.....	61
<b>AUDITORÍA INTERNA .....</b>	<b>62</b>
Tipos de Auditoría Interna.....	62
Metodología de la Auditoría Interna.....	64
<b>COMUNICACIÓN GLOBAL.....</b>	<b>67</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>70</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>72</b>

**ANEXOS**

Auditoría de comunicación interna.....	76
Campaña de comunicación interna.....	105
Campaña de comunicación global.....	115

## TABLAS

Dimensiones de la comunicación .....	16
Redes de comunicación .....	34
Tipos de redes de comunicación formal .....	35
Tipos de redes de comunicación informal .....	37
Clasificación de los stakeholders.....	47
Plan de comunicación interna.....	66

## INTRODUCCIÓN

Desde el principio de la historia humana, la comunicación ha sido indispensable para el hombre, pues ha buscado la forma de expresar sus deseos o necesidades. Es así como a lo largo del tiempo, la preocupación por la comunicación ha ido evolucionando hasta convertirse en lo que es hoy: una herramienta imprescindible no solo para los individuos, sino también para colectivos y organizaciones.

Resulta muy interesante trasladarnos a un mundo en donde las organizaciones no consideren a la comunicación como una herramienta formal, básica e indispensable. En la que únicamente exista una comunicación informal, sin canales adecuados; en donde los altos mandos de la organización no tengan forma de saber lo que piensan sus subordinados, sus deseos o el grado de identificación y pertenencia que los mismos tengan hacia la empresa. Seguramente tal organización no pudiese avanzar como se debe. Ese mundo que intento imaginar ni siquiera pudiese existir; y es que la preocupación por armar un plan adecuado de comunicación debe ser tanta como la preocupación que ponen las organizaciones en vender.

En este trabajo expondré conceptos generales sobre la Comunicación Organizacional. En primer lugar, abriré el contenido con el tema de Comunicación, explicando su importancia en la vida humana y en qué consiste el proceso comunicativo. Partiendo de esto, avanzaré con el tema propio de Comunicación Organizacional, seguido por tres aspectos importantes que toda organización debe crear: Identidad, Imagen y Reputación Corporativa.

Posteriormente, abordaré el encantador tema de la Comunicación Interna, exponiendo sus objetivos en la empresa, funciones, y canales de este tipo de comunicación. A continuación, haré una breve revisión sobre la Auditoría interna, una actividad necesaria en una organización.

Finalmente, cerraré mi trabajo con la Comunicación Global, un tema de actualidad que sin duda, nos involucra a todos.

## COMUNICACIÓN

Desde una perspectiva amplia y general, la comunicación se remonta desde los inicios de la historia del ser humano; cuando desde sus orígenes, el hombre ideó diversas formas de relacionarse e interactuar con otras personas. Para Andrés Novoa, los gestos y exclamaciones que usaba el hombre primitivo para darse a entender, atemorizar a enemigos, para celebrar, conmemorar o incluso para enamorar; fueron sus primeras formas naturales de comunicación. Así, la comunicación jugó un papel crucial en el desarrollo del ser humano, pues a través de ésta, el hombre fue capaz de expresarse y de esta manera avivar las relaciones de él para con la sociedad.

No existe una definición única y exacta para la comunicación. Muchas veces la comunicación es malamente definida como la capacidad del ser humano de expresarse; sin embargo, es importante hacer una aclaración en la diferencia que existe entre información y comunicación. La primera, es unidireccional, pues no necesita un retorno; al contrario de la segunda, que precisa un *feedback*, pues para hablar de comunicación es necesario que sea bidireccional. (Díez, 2010) El *feedback* es indispensable dentro de un proceso de comunicación pues se trata del retorno de la información, la cual indica al emisor si el mensaje transmitido fue recibido correctamente y si fue bien interpretada por el emisor.

Los estudios han realizado numerosos intentos por definir a la comunicación, sin embargo hoy existen más de 300 definiciones para ese vocablo. (Miller *en Lengua y Comunicación Intergrupala*, pág. 15) Sara Díez, define a la comunicación como “un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un

conjunto de signos o símbolos convencionales para ambos conocidos.” (Díez, 2010, pág.

8) Por su parte, Foneseca señala que la comunicación es “llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes” (Foneseca, 2000, pág. 24)

Dance y Bouza esbozaron cinco puntos de diferenciación conceptual para abordar distintas dimensiones de la comunicación.

<b>Rasgo definitorio</b>	<b>Definición</b>
<i>Grado de abstracción</i>	<p>"La comunicación es el proceso por el que actuamos al recibir información"</p> <p>"La comunicación es el proceso por el cual comprendemos a los demás y, en consecuencia, nos esforzamos por ser comprendidos".</p> <p>"El proceso inevitable y constante entre los actores sociales (todo es comunicación), diversa (verbal y no verbal), contextual (cada intercambio crea su contexto de interpretación, y el concepto de contexto se hace dinámico y complejo), retroactiva (no lineal entre dos actores estables en su rol de emisor/receptor, sino sometida a la modificación cibernética que producen sus propios efectos, no necesariamente intencional (procesos de intercambio o interacción no buscada y no controlada), y cultural (sometida a las normas, reglas o creencias de los contextos culturales, pero creando también ella esos contextos y esa cultura)".</p>
<i>Intencionalidad</i>	<p>"Aquellas situaciones del comportamiento en las que una fuente (F) transmite un mensaje a un receptor (R) con el intento consciente de alterar la conducta del último"</p> <p>"Comunicación es el proceso que une las partes disociadas del mundo vivo entre sí"</p> <p>"La comunicación tiene su interés central en las situaciones en las que un emisor transmite un mensaje con intención consciente"</p>
<i>Actores comunicativos</i>	<p>"Comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc. mediante el uso de símbolos (palabras, imágenes, figuras, gráficos, etc.)"</p> <p>"La comunicación oral es un proceso humano a través del que dotamos de sentido al mundo y compartimos ese discernimiento con otros"</p>
<i>Juicios de valor</i>	<p>"La comunicación es el intercambio verbal de un pensamiento o idea".</p> <p>"La comunicación es la transmisión de información"</p>
<i>Uso de símbolos</i>	<p>"La comunicación es la transmisión de significados por el uso de símbolos"</p>



## **Funciones de la comunicación.**

A través de la comunicación el hombre ha podido expresar sus deseos, anhelos, sentimientos, estados de ánimo o estados emocionales; compartir ideas, pensamientos, conocimientos, y un sinnúmero de sensaciones y mensajes que han sido parte de la interacción humana. Radica aquí su importancia, pues gracias a la comunicación podemos relacionarnos con nuestros semejantes, lo cual ha sido indispensable para la convivencia humana y socialización.

Por esto, la comunicación es indispensable para el éxito de cualquier actividad que ejercemos a lo largo de la vida. (Peñañiel y Serrano, 2004, pág. 49) señalan algunas funciones de la comunicación:

- **Informativa:** Hace referencia a la emisión y recepción de mensajes, mediante la cual el emisor influye en el receptor y aporta con nueva información. Por ejemplo, cuando un padre le explica a su hija un determinado tema de acuerdo a su educación.
- **Afectivo-valorativa:** Se refiere a la carga emotiva que brinda el emisor al mensaje, según la demanda del receptor, puesto que no todos los mensajes necesitan la misma emotividad. Por ejemplo cuando un cliente se queja enfadado de un mal servicio.
- **Reguladora:** hace referencia a la regulación de la conducta de las personas con respecto a otras. Por ejemplo, una crítica de un amigo sobre nuestra actitud.

“La comunicación sostiene y anima la vida. Motor y expresión de la actividad social y de la civilización (...) Fuente común de la cual se toman las ideas, fortalece el sentimiento de pertenencia a una misma comunidad mediante el intercambio de mensajes. Traduce el pensamiento en acto y refleja todas las emociones y todas las necesidades, desde los gestos más simples que permiten la continuidad de la vida hasta las manifestaciones supremas de la creación...o de la destrucción.” (O’Sullivan, 1996, pág. 15)

### **Elementos de la comunicación.**

El primer modelo de comunicación fue estipulado por Aristóteles, (Fournier 2004) quien enumeró tres elementos dentro del proceso comunicativo: el emisor, quien lo comunica; el mensaje, lo que se comunica; y el receptor, quien recibe el mensaje. Más adelante se fueron añadiendo más elementos.

Según (David K. Berlo, 1980 pág. 24) La comunicación se compone de ocho elementos.

#### 1. La fuente (codificador)

Se considera a quien emite el mensaje, ya sea una persona u organización. La fuente de información se distingue del emisor, pues ésta se utiliza en modelos matemáticos, ingenierías, etc.

“fuente y emisor se consideran un solo elemento cuando la persona que idea y crea el mensaje es la misma que lo transmite” (Foneseca, 2000, pág, 9)

## 2. El emisor

Es aquél que transmite el mensaje, puede ser una persona, un colectivo, institución o incluso una máquina. El emisor es el que inicia el proceso de comunicación con el propósito de dar a conocer sentimientos, ideas, noticias, entre otros. Es un ser influyente, capaz de comunicar mensajes intencionales o no intencionales.

“todo emisor lleva implícito un mensaje que puede ser discurso, un cuadro, una escultura o una siempre conversación. (...) El emisor intenta algo con un conjunto de signos, que son convencionales a los demás para que haya efectivamente coincidencia. ”. (De la Mora, 1999, pág. 101)

Según José de la Mora (1999), el emisor debe tomar en cuenta su “marco de referencia o experiencia acumulada”, es decir conocer acerca del mensaje que va a emitir; determinar el público a quien va dirigido el mensaje; tener algún objetivo para enviar el mensaje; saber elegir los mensajes adecuadamente a fin de garantizar su eficacia, evitando cualquier tipo de ruido que impida la correcta comprensión e interpretación del receptor.

## 3. El receptor (decodificador):

Como su nombre lo indica, es quien recibe el mensaje, es decir el destinatario. El receptor se encarga de decodificar, descifrar e interpretar los signos que recibe del emisor. Se distinguen dos tipos de receptores: el receptor pasivo, el cual únicamente recibe el mensaje; y el receptor activo, quien además de recibir el mensaje, éste lo almacena. Es en este último receptor que se produce la retroalimentación o *feedback*,

un retorno del mensaje hacia el emisor. Es aquí en donde se cambian los papeles; el receptor pasa a ser emisor, y el emisor se convierte en un receptor del mensaje.

#### 4. El código

Es un conjunto de signos y símbolos usados por el emisor a fin de codificar el mensaje y darlo a conocer. Es indispensable que el receptor conozca el código, pues de otra manera no podrá descifrar el mensaje.

#### 5. El mensaje:

Es el contenido que transmite el emisor al receptor. “El mensaje es el conjunto de las diferentes ideas o formaciones que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc., cuyo significado interpretará el receptor en función de una serie de factores, relacionados fundamentalmente con sus propias experiencias personales y con el contexto sociocultural que le sirva de referencia.” (Hofstandt, 2005, pág. 11)

El mensaje está constituido tres elementos:

- a. Código: es un sistema estructurado de signos.
- b. Contenido: ideas que componen el mensaje
- c. Tratamiento: se refiere a la forma de cómo decimos el mensaje.

#### 6. El canal:

Es el medio a través del cual el emisor envía la información al receptor. Por ejemplo, correo, fax, periódico, etc. Establece una conexión entre el emisor y el receptor. Se puede analizar al canal mediante soportes físicos, como la voz, el teléfono o la televisión; y a

través del conjunto simbólico, como la escritura, la música o la imagen. (Peñañiel y Serrano, 2004)

7. La retroalimentación:

Es el componente que hace capaz la interacción entre el emisor y el receptor, el cual indica al emisor que el receptor recibió el mensaje de manera correcta.

8. El Ruido:

Son los obstáculos que pueden ocurrir en el proceso de comunicación y que impide que el mensaje llegue de manera correcta.

- a. R. Psicológico: Se produce tanto en el emisor como en el receptor, y hace referencia al estado emocional de una persona. Ej. Estrés, iras, etc.
- b. R. Fisiológico: hace referencia a las incapacidades de una persona, como la ceguera, o pérdida del oído, incluso molestias como el hambre o fatiga.
- c. R. Semántico: ocurre en el mensaje, cuando éste genera confusión o desconocido para el receptor.
- d. R. Técnico: Ocurre en el canal, por ejemplo en las letras están ilegibles, o interferencias en el sonido, etc.
- e. R. Ambiental: Hace referencia a las alteraciones naturales como la lluvia, y a las alteraciones artificiales, como aviones, etc.

### 9. El contexto:

Hace referencia a las circunstancias físicas, sociales y psicológicas que se presentan durante el proceso de la comunicación, tanto en el emisor como en el receptor.

- a. Físico: es el lugar en el cual se lleva a cabo el proceso comunicativo, por ejemplo, un salón cerrado, o un espacio verde rodeado de naturaleza, una calle colonial, etc.
- b. Social: Se refiere a las diferentes áreas de actividad de un colectivo, por ejemplo político, cultural o religioso. También tiene que ver con los hábitos y patrones de comportamiento de una sociedad, pues los significados son interpretados según el contexto social de un colectivo.
- c. Psicológico: Se refiere al estado emocional y ambiental que presentan el emisor y receptor: por ejemplo, la tensión que se genera en un debate político, y la alegría o relajación que se genera en una reunión familiar.

### **Proceso de comunicación**

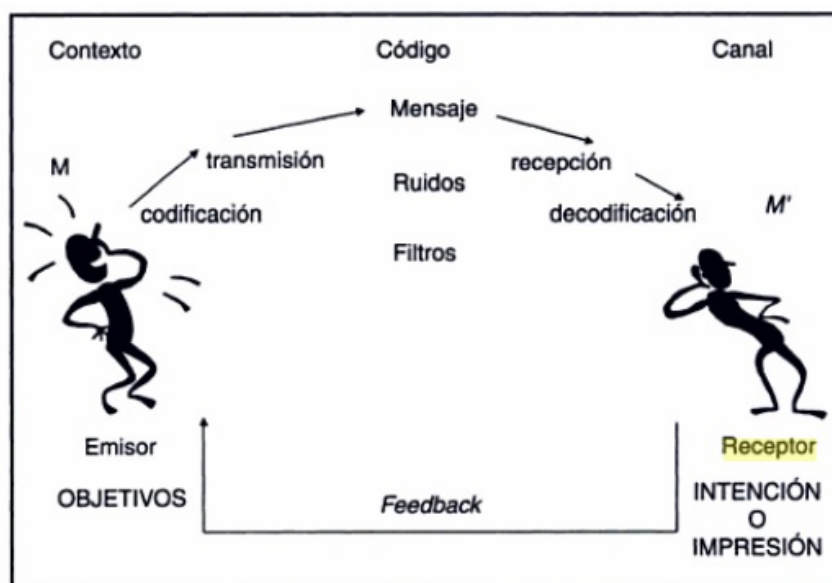
(Díez, 2010) expone cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación.

En primer lugar nace una idea con el propósito de compartirla o contarla a otra persona, grupo o institución. Posteriormente, el emisor codifica el mensaje; es decir, que selecciona un código en concreto que sea en común entre el emisor y el receptor. En este paso, se define qué tipo de lenguaje (oral, gráfico, escrito, mímico) y formato (teléfono, correo, revista) va a utilizar para la transmisión de su mensaje.

Una vez elaborado el mensaje, se debe seleccionar el canal a través del cual éste va a ser transmitido. Es importante saber elegir adecuadamente el canal, pues hay que considerar las interferencias y ruidos que puedan existir.

Ocurre luego la recepción del mensaje, por parte del receptor, a través de sus sentidos (vista, oído, olfato, tacto y gusto). Díez asegura que mientras más órganos intervengan en la recepción, el mensaje será mejor recibido. Posteriormente, el receptor decodifica, descifra e interpreta el mensaje recibido. Si el receptor interpretó de acuerdo a la intención del emisor, es porque el mensaje llegó adecuadamente y fue comprendido correctamente.

Uno de los pasos claves y finales dentro de este procedimiento de comunicación es que el receptor elabore un *feedback*, es decir que ponga en marcha una respuesta. En este paso los papeles entre el emisor y receptor se intercambian, pues en el momento de la retroalimentación el receptor se convierte en el nuevo emisor.



(Hofstadt, 2005. "El libro de las habilidades de comunicación")

## Tipologías de la comunicación

(Editorial Vértice, 2008) La comunicación se puede clasificar en diferentes tipologías, según el canal utilizado y el grado de interacción:

- En función canal utilizado:
  - Escrita: se refiere a aquella realizada a través de letras, grafías, etc. Es la palabra escrita en un soporte.
  - Oral: Se realiza a través del habla, la cual utiliza sonidos.
  - No verbal: Se realiza a través de expresiones faciales y gestos corporales
  
- Según el grado de interacción:
  - Directa: Se realiza cara a cara, entre el emisor y el receptor.
  - Indirecta: Ocurre cuando el emisor y el receptor están distanciados. Para esto se utiliza una herramienta de comunicación la cual puede ser personal, como el teléfono o carta; o colectiva, como televisión, radio, etc.



## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Alrededor de los años veinte, con el nacimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas y los estudios de Elton Mayo (Díez, 2010) dieron paso a la importancia que tendría en un futuro la comunicación en las organizaciones, preocupándose por la relación entre los trabajadores dentro de la empresa y la importancia de atender a sus necesidades y expectativas.

En las teorías clásicas de Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber; no constaba el interés por la comunicación organizacional; sin embargo, resultaron un gran aporte para ella con su teoría del individuo como un ser racional, el cual su motivación en el trabajo era basada con el premio y el castigo. “Su objetivo fundamental era el aumento de la productividad del trabajador, el incremento de la eficiencia y el cumplimiento de tareas. Podemos hablar de un trabajador-máquina o pieza del engranaje de la cadena”.

“Elton Mayo y su grupo de investigación concluyeron que el liderazgo, la comunicación, las relaciones de los grupos y las normas informales de trabajo tenían mayor influencia en la motivación y en el rendimiento que en las relaciones de poder y las normas de la estructura formal” (Mayo, 1959, pág. 87. Citado en Martínez, 2005, pág. 26). Según (Díez, 2010) Elton Mayo concluyó su aporte sosteniendo que los sentimientos y la conducta de los trabajadores de una organización, se encontraban fuertemente relacionados; que el comportamiento individual estaba en gran medida afectada por las influencias del grupo; además, que las normas y reglas de grupo determinaban en la productividad individual de los miembros de la organización.

Es en la Escuela de las Relaciones Humanas en donde se empezó a hablar de la comunicación ascendente dentro de una organización, mediante sugerencias elaboradas desde los empleados hacia los altos mandos.

Las principales aportaciones de la escuela humanística fueron (Díez, 2010):

- La capacidad de comunicación y relación entre los miembros de un grupo otorgan un sentimiento de identidad hacia el equipo con los objetivos y metas de la organización.
- Mientras mejor sea la comunicación entre los directivos de una organización, y los trabajadores de la misma, mayor será la satisfacción y el rendimiento de trabajo.

Posteriormente nace la Teoría de Sistemas, una teoría basada en la acción; la cual sostiene que “la síntesis por la que se hace posible la comunicación se logra en el acto de entender” (Luhmann, 2002, pág. 313)

Aquí, la organización es entendida como sistemas abiertos y cerrados. El sistema abierto está integrado por varios departamentos que se interrelacionen entre sí que forman una unidad con objetivos en común. (Díaz, 2006) Distingue entre organizaciones con sistemas abiertos, las cuales se dejan influenciar del entorno a través de inputs (información que llega desde el exterior) y outputs (flujos que cambian dentro de la organización para salir como productos/servicios). Por el contrario, el sistema cerrado no se deja influenciar por el entorno, puesto que no tienen interacción.

Finalmente, aparece la teoría contingente, en donde la organización es entendida como un sistema abierto en donde están en constante interacción con el medio.

“El enfoque contingencial señala que son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales y que es en el ambiente donde pueden hallarse las explicaciones causales de estos de estos últimos. Por tanto, no hay una mejor manera de organizarse” (Zapata, Vargas y Martínez; 2006, pág. 71)

Con la evolución de las teorías presentadas, se puede observar cómo avanza y aumenta la preocupación por abordar a la comunicación organizacional. Para Rebeil la comunicación organizacional “es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.” (Rebeil, 1998, pág. 177)

Entendemos así, que la comunicación organizacional no es únicamente encargada de la emisión y recepción de mensajes en la empresa, sino además motivar a los miembros de la misma, influir en su conducta y mejorar sus expectativas.

Hoy en día la comunicación es un concepto en auge, pues todos los miembros de la organización habla y se interrelacionan entre sí a fin de llegar de manera adecuada a todos sus públicos internos, como trabajadores, dirección gerencial; y públicos externos, como proveedores, consumidores, etc.

Es importante tomar en cuenta que la organización debe dar a conocer a todos sus públicos su identidad, y sus objetivos; mediante un plan comunicacional definido y articulado.

Cuando mejor se adapta la organización a las demandas de información interna y externa, y sepa canalizar la comunicación; ésta será más eficiente en todos los sentidos. Por lo tanto, hago hincapié en la importancia de una estrategia de comunicación prediseñada, para de esta forma dejar atrás todo tipo de improvisaciones.

Tomando en cuenta a la comunicación organizacional como un proceso de integración, se considera importante construir una cultura organizacional, la cual compone un conjunto de valores, principios y creencias que comparten los miembros de una empresa. La cultura organizacional define en cierta forma la toma de decisiones de una empresa de acuerdo a sus pensamientos, objetivos; reflejando su misión.

Una de las tareas primordiales de la comunicación dentro de la empresa es consolidar la cultura organizacional, ofreciendo a los miembros de la empresa los recursos necesarios para la realización de su trabajo y lograr que se sientan motivados e identificados con la organización en toda circunstancia. Además, la comunicación en una organización brinda a los miembros de la misma una especificación clara sobre lo que quieren y deben hacer según sus responsabilidades; y evalúa su desempeño y rendimiento laboral.

(Amorrós, 2007) La comunicación llega a ser una herramienta importante para la organización, en el que se debe tener mucho cuidado en cómo se lo emplea y en cómo las personas lo interpretan pues los miembros de la organización dependen muchas veces en los resultados comunicacionales.

Según Arrieta L. la comunicación organizacional se define como el “sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar

actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución.” (Arrieta, 1995 citado en Carretón, 2007, pág. 29).

### **Objetivos de la comunicación organizacional**

(Robbins, 2004) señala cuatro funciones principales de la comunicación en un grupo u organización. Las siguientes funciones son igual de importantes dentro de una empresa, ninguna es más importante que otra

:

1. Control: Este objetivo controla de distintas formas la conducta de los integrantes de la empresa, pues toda organización cuenta con normas y lineamientos formales que requieren ser cumplidas; sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento, por ejemplo cuando hay bullying dentro de la empresa a un integrante que más eficiente.
2. Motivación: Esta función tiene que ver con motivar a los miembros de la organización, aclararles lo que tienen que hacer, además informarles cómo están trabajando y cómo pueden mejorar su trabajo para llegar a optimizar sus recursos; esto implica exponerles sus errores. El establecimiento de objetivos y metas, la retroalimentación sobre el avance hacia tales objetivos, y el reforzamiento de un comportamiento deseado, promueven la motivación y requieren de la comunicación.

3. Expresión de emociones: En un grupo de trabajo resulta primordial el trato y la relación social para los empleados, pues aquí los miembros del grupo muestran su satisfacción o su frustración en la empresa. La comunicación, en este aspecto, actúa como forma de expresión emocional y al mismo tiempo cubre las necesidades sociales de la persona.
4. Información: Esta función facilita la toma de decisiones en la organización, puesto que brinda la información necesaria para que los miembros de la empresa sean capaces de tomar decisiones de manera correcta, al emitir datos que identifiquen y evalúen las alternativas existentes.

“Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones. Podemos dar por sentado que casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza una más de estas cuatro funciones”.

A estos cuatro objetivos comunicacionales, (Sara Díez, 2010) añade dos objetivos generales de la comunicación organizacional:

- Objetivo Interno de la comunicación: Mejorar la productividad de la organización a través de la integración de los miembros de la misma con un proyecto en común,

fomentando así su participación y al mismo tiempo fortaleciendo la cultura organizativa.

- **Objetivo externo de la comunicación:** Dar a conocer la identidad de la organización al público en general y/o públicos de la empresa, transmitiendo credibilidad. Además, se intenta fortalecer o reforzar la imagen existente de la organización; o cambiarla, dependiendo el caso y la necesidad de la organización.

Según varios autores, existen dos tipos de comunicación organizacional que expondré a continuación; sin embargo, de ellas hablaré más adelante con más detalle; pues son parte de la comunicación interna de la organización:

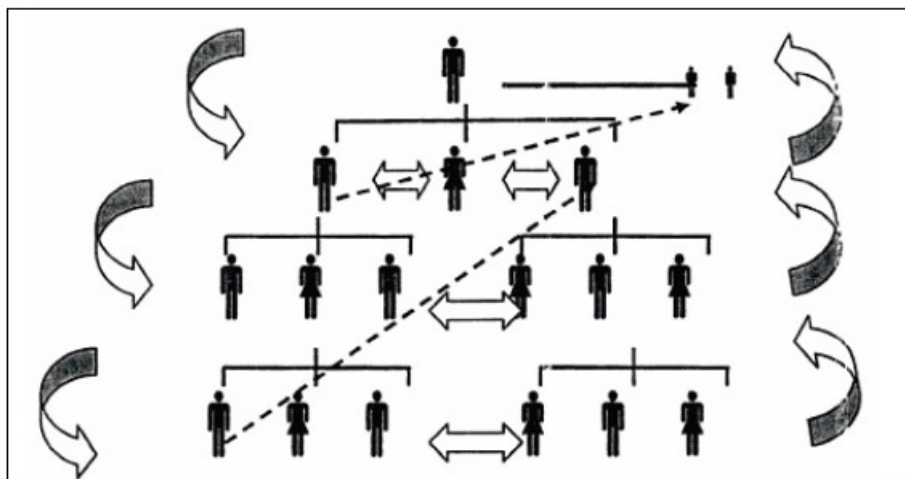
- **Formal:** La cual fluye mediante los diferentes canales formales existentes en la empresa.
- **Informal:** Es la comunicación que surge de manera espontánea y que pueden distorsionar la comunicación. Conocidos también como *chismes* o *rumores*.

### **Direcciones de la comunicación organizacional.**

Dentro de la comunicación formal, en una organización la comunicación fluye en tres tipos de direcciones las cuales expondré de manera breve y las pondré mayor detalle y explicación de ellas dentro del capítulo de comunicación interna:

1. **Vertical:** Aquí la comunicación circula de dos formas:

- a. Descendente: Es la que proviene desde los altos mandos de la empresa y se dirige hacia los niveles bajos, en orden jerárquico. Ocurre cuando se quiere dar a conocer la cultura e identidad corporativa a los empleados de la empresa.
  - b. Ascendente: Proviene desde los trabajadores hacia la gerencia. Ocurre cuando los empleados tratan de dar alguna sugerencia o aportación hacia los altos mandos.
2. Horizontal: Aquí la comunicación se da entre los departamentos de la empresa, en un mismo nivel jerárquico.
  3. Diagonal: Tiene que ver con la comunicación cruzada diferentes funciones de la cadena de mando de la empresa. Ocurre cuando los miembros de la empresa no pueden comunicarse por medio de canales ascendentes, descendentes u horizontales.



(Zuani, Elio. en Boland et al. 2007. Pág. 87)



## **Barreras de la comunicación organizacional**

Se presentan a continuación las barreras que impiden o reducen el éxito de la comunicación organizacional, según su naturaleza: (Boland et al. 2007, pág. 86)

- Técnicas:
  - Espacio o distancia
  - Fallas mecánicas
  - Fallas eléctricas
  - Vacíos de tiempo
  - Interferencias físicas
  
- Semánticas:
  - Interpretación de palabras
  - Decodificación de gestos
  - Traslaciones de lenguaje
  - Significados de signos y símbolos
  - Sentido de los recuerdos
  
- Humanas:
  - Variaciones de percepción
  - Diferencias de sensibilidad
  - Variables de personalidad
  - Discrepancia de competencia
  - Límite sensorial

## Redes de Comunicación

“Las redes de comunicación en la organización son canales por los que debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios. Las redes permiten la realización de importantes tareas de la organización porque conectan con la gente.”<sup>1</sup>

2

<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Estructural	Reflejar el mapa formal de la organización.
Información	Transmitir mensajes para tomar las decisiones.
Conocimientos	Difundir información sobre cómo hacer las cosas.
Estatus	Reflejar las posiciones y los roles de los individuos.
Social	Desarrollar relaciones de compañerismo y amistad.
Experiencia	Obtener ayuda de los miembros con más conocimientos.
Autoridad	Ejercer el poder legítimo.

<sup>1</sup> Fernández, Mónica. “La Comunicación organizacional”.  
<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=books&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fpsicorg2011.files.wordpress.com%2F2011%2F04%2Fboh-la-comunicacic3b3n-organizacional-mc3b3nica-alonso-fdez.ppt&ei=ejmuUov-GYTBOQWzvYHQBw&usg=AFQjCNELbLI8UENIISLYAgKBKId3Yok52Q&bvm=bv.57967247.d.d2k>


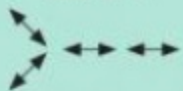

<sup>2</sup> Fernández, Mónica. “La Comunicación organizacional”.  
<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=books&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fpsicorg2011.files.wordpress.com%2F2011%2F04%2Fboh-la-comunicacic3b3n-organizacional-mc3b3nica-alonso-fdez.ppt&ei=ejmuUov-GYTBOQWzvYHQBw&usg=AFQjCNELbLI8UENIISLYAgKBKId3Yok52Q&bvm=bv.57967247.d.d2k>

## Tipos de redes de comunicación organizacional

### Redes Formales de comunicación:

Son las vías de comunicación, creadas por la empresa, para hacer llegar la información necesaria a la persona adecuada en el momento preciso. Las redes formales deben mantener una estructura jerárquica concreta, e incluir a todos los componentes de la organización.

(Casanova y barrera, 2011) La utilización de estas redes deben ser regulares estables y previsibles, a fin de evitar cualquier tipo de distorsión en la información transmitida.

Redes de comunicación formal	
Tipo de red	Características
<b>Red en cadena</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las comunicaciones se establecen con el miembro más próximo.</li> <li>Ningún miembro está totalmente aislado.</li> <li>La persona que está en el centro de la línea está mejor informada.</li> </ul>
<b>Red en estrella</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>El individuo del centro puede comunicarse con todos los demás.</li> <li>Resulta muy eficaz para tareas simples.</li> <li>Solo el individuo que tiene una posición central tiene un lugar privilegiado: en el resto se da sensación de frustración.</li> </ul>
<b>Red en Y</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Combina la red en cadena y en estrella.</li> <li>Es efectiva para realizar acciones complejas divididas en múltiples acciones más simples.</li> <li>Los miembros lejanos del centro se sienten frustrados.</li> </ul>
<b>Red en círculo</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay comunicaciones transversales.</li> <li>Ningún miembro está aislado.</li> <li>La información se puede deformar o perder.</li> <li>La transmisión de información es lenta.</li> </ul>
<b>Red de vías múltiples</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite a los miembros comunicarse.</li> <li>Se da una gran satisfacción entre los miembros y un alto sentimiento de participación.</li> <li>Puede ocasionar una pérdida de tiempo o falta de coordinación.</li> </ul>

Tomado de: Casanova y barrera, (2011) "Logística y comunicación" 2011, pág. 266)


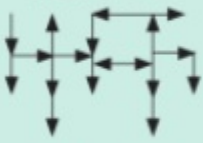


### Redes informales de comunicación

(Alborés, 2005) Estas redes sostienen vínculos de empatía e interacción entre los miembros de la empresa. La interacción humana pretende situarse en este tipo de redes, pues su propia condición así lo necesita.

Este tipo de canales o vías de comunicación surgen natural espontáneamente, a través de las relaciones e interacciones que se da entre los miembros de la organización. Estas redes (Casanova y barrera, 2011) satisfacen las necesidades sociales que requieren las personas, por lo que conlleva un mejor desenvolvimiento en la organización.

Además, a pesar de que estas redes pueden ser responsables de los rumores, chismes, o distorsiones de información en la organización; también tiene afectos positivos, puesto que las redes informales ayudan a motivar a los miembros de la organización, a través de un agradable clima laboral e interacción entre los mismos.

Según señala el autor, estas redes informales pueden sustituir a las redes formales ineficientes, puesto que son más rápidas y eficaces.

Redes de comunicación informal	
Tipo de red	Características
<b>Red en línea</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>La información es transmitida hasta llegar a la última persona posible.</li> </ul>
<b>Red reticular</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas personas que reciben la información no la transmiten, cortándose en ellas la transmisión.</li> </ul>
<b>Red casual</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>La información se transmite sin orden y no puede llegar a todos. Depende de la relación entre los trabajadores y de la importancia que le den a esa información.</li> </ul>
<b>Rumor</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una persona se encarga de informar a todos los que le rodean.</li> </ul>

Tomado de: Casanova y barrera, (2011) “Logística y comunicación”, pág. 266)

Dejo en claro que el concepto de comunicación y organización están directa y estrechamente relacionados, puesto que la comunicación es una herramienta indispensable para cualquier tipo de empresa o colectivos, pues es la escancia y necesidad básica de todo ser humano. Como dice (Amorós, 2007) sin la comunicación, la organización ni siquiera existiría. Por ello, conviene que los líderes y responsables de la comunicación en la organización consideren su importancia a fin de saberla manejar, controlar y evaluar todos los factores comunicativos que intervienen dentro y fuera de la empresa; pues de ella dependerá en gran parte su éxito.

## IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN

Actualmente, nos vemos inmersos en un mundo en el que la competencia entre marcas es cada vez más reñida. Ganar clientes y fidelizarlos se ha convertido en un enorme reto para todo tipo de marcas; pues la exigencia de los demandantes es mayor en cuanto a la calidad del producto, precio, responsabilidad social, entre otras importantes características que cada empresa debe cumplir para ocupar un puesto significativo en la mente del consumidor.

Es aquí en donde se comienza a considerar a la identidad de una marca como un capital fundamental para las empresas, pues se considera una característica esencial para que una marca pueda penetrar en el mercado y tener éxito en el mismo. Es así como hacen las grandes compañías. “Estas empresas basan su competitividad en la construcción y mantenimiento de una identidad que se corresponde con el aspecto connotativo del producto/servicio denotativo.” (Costa, 2003. Pág. 85).

En Europa, ocho siglos después de Cristo, la identidad se practica a través de la marca en, pero a partir de la Edad Media es cuando se entiende y se utiliza como elemento identificador”<sup>3</sup>

Aquí se empieza a introducir símbolos y colores como un mecanismo de comunicación gráfica, en donde cumplen una función fundamental en la marca, otorgándola su propia identidad.

---

<sup>3</sup> Aguirre. *Identidad y cultura*.

[http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/aguirre\\_p\\_j/capitulo2.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/aguirre_p_j/capitulo2.pdf)

Con la revolución industrial, la marca llegó a convertirse en un “fenómeno de índole socioeconómica, política y cultural, además de legal, formal, semiótica, etc.” (Costa, 2003. Pág. 89) Por un lado, dejó atrás el producto artesanal, para liberalizar la producción y el comercio. Por otro, otorgó un valor al comerciante, el cual le permitió captar y fidelizar clientes.

Progresivamente, el comerciante empezó a enviar su producto cada vez más lejos con la ayuda de sus representantes. Gracias a esta nueva necesidad del comerciante, el desarrollo y organización del comercio cobraron fuerza, por lo que a principios el siglo XIX, los productos empezaron a distribuirse empaquetados.

Es aquí en donde tiene origen la publicidad en donde “...la marca adquiere su verdadero potencial y se convierte, en sí misma, en un valor añadido que es parte del producto que se vende” (Costa, 2003. Pág. 90). Los medios publicitarios utilizaron vallas, rótulos, radio, cine y televisión, como herramienta de publicidad.

En el Siglo XX, la importancia de la publicidad aumenta de sobremanera y evoluciona los sistemas de símbolos y signos, como programas de identidad corporativa. Joan Costa distingue tres diferentes generaciones que existen en la gestión de comunicación.

La primera generación está en el *diseño de la marca*, creado por las agencias publicitarias, el cual se refiere a un determinado signo que le brinda identidad a la marca. La segunda generación, es la del *programa de identificación visual corporativa*, el cual concierne un diseño del manual de identidad corporativa, a fin de cuidar la adecuada aplicación del diseño de la marca. La tercera y última generación, es la del *diseño de sistemas globales*

*de identidad*, el cual corresponde el posicionamiento de la marca en el mercado y las estrategias de comunicación de la misma.

Tras un seminario liderado por Claude Lévi-Strauss, en el año 1975, se reunieron entre antropólogos, matemáticos, biólogos, filósofos y otros profesionales para tratar el concepto de identidad corporativa, y es a partir de esto que se empieza a tomar conciencia sobre el verdadero significado de la misma.

Para Joan Coste, la identidad corporativa se define a partir de tres parámetros: qué o quién es, qué hace o para qué sirve, en dónde está.

Debido al importante rol que la identidad corporativa desempeña en una empresa, se la debe tomar en cuenta desde la creación o reconstrucción de una marca, cualquiera que esta fuere. Para esto es indispensable determinar la verdadera esencia de la marca, y a partir de ello elaborar una adecuada estrategia de imagen para la misma.

Posteriormente, la marca abarcaría tres nuevos factores de identidad: Identidad cultural, la cual busca generar en el consumidor experiencias emocionales que materializarían la compra. Identidad objetual, que se refiere a la personalidad de los productos que oferta la empresa. Identidad ambiental, la cual se refiere al lugar en el cual se encuentra la empresa, a fin de diferenciar su marca a partir del lugar de origen de la misma.

Una vez establecida claramente la imagen corporativa que la empresa quiere transmitir a su público, el próximo paso a realizar será elaborar una estrategia de comunicación que logre reflejar la imagen de la empresa de manera consistente.



### **Algunas definiciones de Identidad**

No existe una definición exacta, en primer lugar porque varios autores definen el concepto de distintas formas de las cuales abarca desde diferentes perspectivas; y en segundo lugar, porque existe aún mucha confusión entre el concepto de identidad y de imagen corporativa.

Según Joan Costa, la identidad corporativa “es un signo que diferencia los productos/servicios de sus competidores, y certifica su origen” (Costa, 2003. Pág. 96).

Añade que se debe construir una identidad tanto para la empresa como para su producto o servicio.

Otros lo definen como:

La identidad corporativa es la representación o imagen que un espectador tiene de una organización o de una empresa, no se trata sólo del logotipo de la empresa, la identidad corporativa es la imagen que la empresa transmite al exterior y la representación que nosotros como espectadores nos hacemos de ella. La identidad corporativa abarca tanto aspectos tangibles como son el diseño del logotipo y el diseño gráfico corporativo (su representación visual), su símbolo o logotipo, tipografías, colores, papelería corporativa, los elementos de comunicación externa e interna, publicidad, protocolo, arquitectura corporativa, etc., como aspectos intangibles, por ejemplo la filosofía de la propia organización o empresa, su misión y sus valores.<sup>4</sup>

Luisanet Arte y Tecnología.

---

<sup>4</sup> Luisanet, Arte y Tecnología. *Identidad Corporativa*. Recuperado el 10/11/2013, de <http://www.luisan.net/identidad-corporativa/identidad-corporativa.html>

M. Soledad Muñoz se refiere a la identidad corporativa como “el ser de la empresa, la expresión de su personalidad”. (Muñoz, 2010, pg 163). “La identidad corporativa es muy difícil de cambiar, y si es positiva, hemos de hacer grandes esfuerzos para mantenerla.” (Muñoz, 2010, pg 163).

De la misma manera en que un ser humano tiene determinados atributos que lo hacen diferente, y un ADN, que lo hace único; una empresa tiene su “ser”, su esencia y atributos que lo diferencian de otras organizaciones. Los elementos que se toman en cuenta como atributos identificadores son (Pintado y Sánchez, 2013):

- Historia: Esta describe la historia de la organización desde el principio de su existencia hasta la fecha actual. Incluye los aspectos negativos y positivos por los que haya atravesado. Es importante conocer la historia de la empresa para poder comprender su situación actual y poderla asociar a distintos aspectos, por ejemplo, asociarla con productos/servicios pioneros, con prototipos relevantes, transformaciones introducidas en el mercado, entre otros.
- Proyecto empresarial: Tiene que ver con el momento actual de la organización, pues éste se irá modificando a fin de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno. El proyecto empresarial se refiere a:
  - Valores corporativos
  - Filosofía
  - Estrategia corporativa
  - Procedimiento de gestión utilizada en las diferentes áreas funcionales.

- Cultura corporativa: la cual está constituida por los comportamientos, conductas, valores compartidos y convicciones de la organización. La cultura corporativa puede hacer referencia al presente de la organización como a su pasado, el problema es que cambiarla resulta complejo y lento.

(Ind, 1990) incluye elementos adicionales en la identidad corporativa:

- Tipo de tecnología que utiliza la organización
- Propietarios/accionistas
- Empleados
- Personalidad de los dirigentes

### **Diferencia entre identidad corporativa e imagen corporativa**

Muchos confunden ambos términos. Autores como (Costa, 2003) se refieren de la identidad corporativa como el ADN de la empresa. (Pintado y Sánchez, 2013) señala la diferencia entre identidad corporativa e imagen corporativa, argumentando que la primera se refiere a lo que la empresa comunica a sus públicos a partir de su esencia; mientras que imagen corporativa se configura a partir de la identidad corporativa, puesto que se refiere a lo que el público percibe de la organización.

Para otros, la identidad corporativa es sinónimo de imagen corporativa:

“La identidad corporativa, también conocida como imagen corporativa, es el conjunto de aspectos visuales que le dan a una empresa una identidad, una personalidad, un concepto o un estilo definido y propio”<sup>5</sup>

Por su lado, Sanz y Gonzáles señalan que “la identidad de las organizaciones estaría determinada por los fines y los modos de conseguirlos así como por las formas de relación que se establecen entre los miembros de la propia organización y la de éstos con otros individuos, pertenezcan o no a otra organización” (Sanz y González, 2005. Pág. 62)

### **Imagen**

Como mencioné anteriormente, toda organización comunica algo, ya sea de forma intencional o no. (Ind, 1992) Lamentablemente muchas empresas piensan que solo comunican algo cuando lo desean; sin embargo el fracaso de muchas organizaciones en el control de sus comunicaciones conlleva a generar imágenes incoherentes o confusas de sí mismas. Es aquí en donde la organización pierde credibilidad ante el público, pues éste recibe constantemente mensajes inconscientes de la empresa.

“La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido” (Ind, 1992, pág. 6) Argumenta en autor que la organización puede intencionalmente transmitir todo tipo de mensaje su público, dentro y fuera de la organización; sin embargo lo importante es lo que percibe de dicho mensaje. Es de recordar que todo lo que le rodea a la organización o a los bienes/servicios que ésta oferta, puede hacer referencia a su imagen.

---

<sup>5</sup> CreceNegocios. (13/05/12). *CreceNegocios.com*.  
<http://www.crecenegocios.com/identidad-corporativa/>

Otros autores definen a la imagen corporativa como “una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo” (Pintado y Sánchez, 2013m pág. 18). Señala el autor que tiene que ver con una representación mental que cada individuo la construye, y que por lo tanto la imagen que un individuo de una organización puede ser totalmente diferente a lo que tenga otro, pues cada uno podemos interpretar y percibir mensajes de distinta manera, aunque se trate de un mismo mensaje, transmitido de la misma manera y a través de un mismo canal.

Por su parte, Paul Capriotti sostiene que la imagen corporativa es “la actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, en cuanto ser vivo, social y comunicativo. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Capriotti, 1992, pág. 28). Posteriormente argumenta que la imagen de una organización se genera en los públicos, es el resultado de la interpretación que los públicos hacen a partir de la información o desinformación transmitida.

Podemos entender entonces que la imagen corporativa es aquello que los diferentes públicos perciben de la organización, a partir de la información transmitida por parte de la misma, sea esta intencional o no intencional. Es la manera en cómo es vista la empresa. Es “el signo de identidad, la firma de una empresa, aquella idea que permanece en la mente del consumidor, actuando como uno de los principales elementos de venta. Es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento.” (Becerra, 2009, pág. 1)

Costa establece la construcción y gestión de la imagen de una marca en un paradigma que se compone tres elementos:

1. La actitud estratégica: en donde la marca busca la máxima eficacia, en cuanto a sus significados, valores, resultados y fidelización.
2. La visión sistemática: la marca es un sistema en forma de red, que intermedia no solo en su estructura, sino en su funcionamiento y control.
3. La orientación semiótica: en donde la imagen de la marca es un sistema de 'significados y valores' funcionales y emocionales que diferencian unos productos de otros.

Los *stakeholders* desempeñan un papel muy importante dentro del concepto de Imagen Corporativa, pues es en ellos en donde se determina la percepción y se crea la imagen de la organización.

Considero pertinente señalar que todas las organizaciones se dirigen a un público o stakeholders, los cuales perciben la imagen de la institución. Los *stakeholders* se clasifican en internos y externos; sin embargo no todos los autores coinciden en esta clasificación de ni definen estas categorías de la misma manera. A continuación presento un cuadro en el que se puede observar la clasificación de los públicos según varios autores.

	<b>Internos</b>	<b>Externos</b>	<b>Mixtos, intermedios, ambivalentes</b>
<b>Aguadero (1993)</b>	Empleados, mandos intermedios, directivos. Accionistas	Clientes. Entidades financieras. Competencia. Admin. públicas, organismos representativos. Medios de información. Vecinos y comunidad en general. Instituciones científicas y culturales de enseñanza	Proveedores, distribuidores, concesionarios, colaboradores
<b>Antona (1991)</b>	Empleados. Accionistas	Clientes. Proveedores, distribuidores, Inversores, entidades financieras. Admins., gobierno. Prensa. Público gral.	Sin especificar
<b>Barquero (2001)</b>	Equipos directivos, jefes de departamentos, mandos intermedios, administradores, empleados de oficinas y fábrica, equipos comerciales, representantes, transportistas, mantenimiento, limpieza, seguridad y otros.	Clientes esporádicos y fijos. Accionistas, posibles accionistas. Proveedores, suministradores. <i>Brokers</i> , analistas financieros, banca, empresas y consultoras financieras. Administraciones, poderes públicos. Medios de comunicación en general y especializados. Asociaciones del ramo, aseguradoras, universidades...	Sin especificar
<b>Cutlip, Center y Broom (2001)</b>	Empleados y familias. Voluntarios	Consumidores. Inversores. Vecinos. Expertos en temas de medio ambiente...	Sin especificar
<b>Marston (1981)</b>	Empleados y familias. Accionistas. Proveedores. Comerciantes y distribuidores. Clientes o consumidores. Vecinos de planta,...	Mundo financiero. Autoridades gubernamentales. Prensa. Clero, clubes, asociaciones comerciales, agricultores...	Comunidad (aunque no lo denomina mixto)
<b>Mazo (1994)</b>	Sin especificar	Sin especificar	Accionistas. Informadores, columnistas Admin. públicas Sindicatos, vecinos, grupos ecologistas
<b>Ugeaux (1976)</b>	Dirección de la empresa, altos cargos, mandos intermedios, empleados. Sindicatos. Grupos espontáneos	Clientes. Proveedores. Corporación, sector o asociación. Poderes públicos Medios de comunicación	Accionistas. Banqueros
<b>Urzáiz (1997)</b>	Personal (dirección, cuadros directivos, mandos intermedios, empleados, obreros). Sindicatos	Clientes potenciales y reales. Proveedores. Competidores. Poderes públicos. Medios de comunicación. Comunidades locales. Enseñanza	Accionistas, socios capitalistas. Distribuidores e intermediarios

Tomado de Míguez, (2010) "Los públicos en las relaciones públicas", pág. 69

Becerra, G. (2009). "Imagen corporativa e identidad corporativa"

## **Tipos de Imagen Corporativa**

Es preciso concebir a la imagen corporativa en fragmentos, pues resultaría muy complejo, o imposible, tener una percepción global de una organización.

Se pueden distinguir tres tipos de imagen corporativa (Capriotti, 1992)

- **Imagen de Producto:** Tiene que ver con la actitud que los públicos tiene hacia los productos como tales, sin mediar las marcas o nombres organizaciones. Por ejemplo, la imagen que tenemos sobre el producto “pan”, sobre el producto “gaseosa”, o sobre el producto arroz”. Aquí no tienen que ver marcas ni tipo o nombre de organizaciones, sino únicamente el producto en específico.
- **Imagen de Marca:** Se refiere a la actitud que tienen los públicos acerca de una marca determinada o nombre de un producto. Por ejemplo, la imagen de la pasta dental “Colgate”, o la gaseosa “Coca-Cola”, o el automóvil “Mercedes”.  
  
La imagen de marca se identificará con la imagen de la empresa en mayor o menor grado, según la política de producto que tenga la empresa. En otras palabras, la imagen de marca se refiere al conjunto de signos visuales y verbales que una organización elige para identificarse, los cuales se forman en la mente de los públicos.
- **Imagen de empresa:** se refiere a la imagen institucional de esa organización, es decir la percepción mental que se forman los públicos sobre una organización.



## Elementos de la imagen corporativa

Según (Lucio, 2005), los elementos de la imagen corporativa son:

- **Nombre:** Esta es la carta de presentación, pues es lo primero que conoce el público sobre una organización. El nombre de la organización sirve para identificarla y describirla; por ello es importante que el nombre guarde relación con la esencia de la organización. Debe ser fácil de recordar y muy original, a fin de distinguirse de su competencia.

El nombre de una organización no se puede cambiar, a menos que existan razones de peso, pues puede ser contraproducente.

- **Logotipo:** Es la expresión tipográfica del nombre, por la cual el público identifica a la organización. Es importante que éste sea original, creativo y sobretodo único. El objetivo primordial de este elemento es quedar grabado en la memoria visual de los públicos, lo cual es mucho más efectivo que la verbal.
- **Símbolo:** es la imagen que hace referencia aún concepto a través de su forma y color, y la asociación de ideas. El símbolo tiene mayor atracción que el logotipo.
- **Los colores:** Son capaces de transmitir sensaciones y mensajes, a través de las asociaciones de colores.
- **Arquitectura corporativa:** Se refiere al lugar físico en donde los miembros de la organización realizan sus actividades y se relacionan con sus públicos. por ejemplo, stands, oficinas, etc. La arquitectura es capaz de transmitir seriedad, poder económico, etc.

Es importante que todos los elementos guarden relación y coherencia entre ellos, a fin de generar credibilidad en sus públicos.

La imagen que perciben los públicos es crucial para el éxito de una organización. Algunas veces, la imagen que se transmite es la misma que los públicos perciben; otras veces no guardan ningún tipo de relación entre ellas. Según (Muñoz, 2010) la imagen puede ser:

- Imagen deseada: Es la imagen prediseñada por la organización; por ende, esta imagen es planificada y perfecta.
- Imagen proyectada: Es aquella que la organización transmite al público mediante estrategias y tácticas.
- Imagen real: Es la imagen que el público percibe realmente.
- 

Si estos tres tipos de imagen guardan total coherencia, entonces se logra el objetivo de las relaciones públicas.

Cabe recalcar que el concepto de identidad corporativa está interrelacionada con el concepto de imagen corporativa; son interdependientes, puesto que la imagen se construye a partir de la identidad corporativa; es decir, si no hay identidad no puede haber imagen. Lo que la empresa comunique no puede basarse solo en colores y diseños, pues es preciso que parta de una realidad, de un ser, que es la identidad corporativa; y del mismo modo, la identidad no puede difundirse y expresarse sin la imagen.

## Reputación

Aún el concepto de Reputación Corporativa no está unánimemente definido. Diferentes autores aportan algunas definiciones importantes.

Según Wartick, la reputación corporativa es “la agregación de la percepción de los distintos participantes sobre el agrado en que las respuestas de la organización can a satisfacer las demandas y expectativas de los *stakeholders*.” (Wartick, 1992, en Muñoz y Cuesta, 2010, pág. 191)

Por otro lado, (Fernández, ) señala que la reputación no es la imagen de una organización, sino el juicio que se lleva a cabo sobre dicha imagen. “Es un activo valioso para la organización y como tal hay que gestionarlo, igual que se gestionan otros activos de la empresa” (Fernández, pág. 63). Añade además que la reputación se construye a través de una planificación eficaz a lo largo del tiempo, y no a través de una campaña gestionada en un momento determinado.

Por su parte, Fombrun señala que la “reputación corporativa es la representación colectiva de las acciones pasadas y expectativas sobre la empresa que describen como sus aportantes de recursos claves interpretan las iniciativas de la compañía y valoran su habilidad para distribuir el valor genérico de la empresa”. (Fombrun, 2002, en Muñoz y Cuesta, 2010, pág. 191-192).

Comprendemos así que la reputación corporativa se refiere a la distinción o prestigio que tiene una organización, tanto interna como externamente. Este prestigio se otorga la empresa a través de sus acciones a lo largo de su historia, y es importante mencionar que

así como se gana una determinada reputación, también puede perderla si la organización maneja mal sus actividades, mensajes, o campañas. Cabe recalcar que toda organización debe guardar la máxima coherencia posible entre lo que es y lo que dice ser.

Las interrelaciones entre los mercados que participa la organización y los diferentes públicos, nos llevan a considerar una visión global de la reputación corporativa, pues resulta complicado que una empresa que tiene una mala reputación corporativa en sus empleados, o proveedores, tenga una buena reputación con sus clientes o accionistas. (Muñoz y Cuesta, 2010)

Villafañe señala que la reputación corporativa implica una triple dimensión (Villafañe, en Rodríguez, 2008)

1. Axiológica: Aquí se engloban los valores culturales de la empresa, su ética, y la responsabilidad con la sociedad.
2. Comportamiento corporativo comprometido: en cuanto se refiere a la relación con sus empleados, clientes y accionistas a lo largo del tiempo.
3. Actitud proactiva: en cuanto a la gestión y la comunicación de la reputación.

Según (Fernández, 2009), La reputación corporativa se desglosa en los siguientes componentes:

- Reputación comercial: Se refiere a la estimación o agrado que el público tiene de la organización a raíz de sus experiencias con los productos. Si la reputación comercial es buena, la organización podrá aumentar los precios de sus productos o servicios.

- Reputación económico-financiera: dependerá del juicio que la compañía merezca a entidades y analistas financieras, grandes inversores, accionistas y prensa económica.
- Reputación interna: Está determinada por el juicio que los empleados hagan sobre los atributos de imagen de la organización.
- Reputación Sectorial: Depende de la valoración que una empresa merezca a juicio de sus empresas competidoras.
- Reputación Social: esta está conformada por los atributos de imagen de que los distintos grupos sociales proyectan sobre ella, y por la valorización que dichos grupos hacen de estos atributos de imagen.

*La reputación es el resultado del comportamiento corporativo y la imagen lo es más de las diferentes acciones de comunicación que proyectan la personalidad corporativa y tiene que ver con el carácter coyuntural, generando la expectativas asociadas a la oferta con unos efectos efímeros y se constituye fuera de la organización; mientras que la reputación se genera en el interior de ésta, teniendo un carácter estructural, generando valor consecuencia de la respuesta y efectos duraderos.*

(Fernández, 2009, pág. 64)

## COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna se refiere a todos los procesos de producción social que se llevan a cabo entre los miembros de una empresa y organización, siendo que éstos se efectúen dentro del establecimiento o en un sentido simbólico.<sup>6</sup> Es decir, por ejemplo reuniones que se dan entre los miembros internos de la organización tanto si estos se realizan dentro o fuera de la organización.

La comunicación interna “está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella.” (Editorial Vértice, 2008, pág. 6) Los miembros de una organización que se encuentran directamente vinculados son accionistas, empleados, directivos, etc.

La comunicación interna ha existido desde siempre en una organización, pero denominada con distintos nombres, pues esta establece la relación y comunicación fluída entre todos los miembros de una organización. “La comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en la organización y, por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vehículo de transmisión de información. Ni siquiera como un buen método de gestión a seguir de vez en cuando. Hay que verla como una función inherente a cualquier tarea y es necesario concretarla y definirla con precisión” (Cervera, 2008, pág. 309 ). El autor propone los siguientes objetivos para la organización interna:

---

<sup>6</sup> Taller de comunicación de mensajes (2007). *Comunicación externa e interna: Dos caras, de una moneda*. Documento de cátedra. [http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/comunicacion\\_interna\\_y\\_externa.pdf](http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/comunicacion_interna_y_externa.pdf)

## **Objetivos**

- Motivar al grupo interno de la empresa, creando un ambiente cálido de trabajo
- Generar credibilidad y confianza, desarrollando sentimiento de pertenencia hacia la organización.
- Reconocer los méritos de los demás, incluye superiores, colaboradores y compañeros de trabajo.
- Fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales
- Reforzar los valores y las conductas de liderazgo
- Mantener la coherencia empresarial

Por otro lado, para Nguyen-Thanh afirma “La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras” (Nguyen-Thanh, 1991, citado en Taller de comunicación de mensajes, 2007, pág. 4)

El objetivo general que tiene la comunicación interna es generar las condiciones necesarias, a través de determinadas estrategias, a fin de crear satisfacción general en la organización

## **Beneficios de la comunicación interna**

Posteriormente (Cevera, 2008) señala los beneficios que según él, se derivan de la práctica de la comunicación interna:

- Explicar a los miembros internos de la organización acerca de qué es lo que se quiere de ellos, a fin de lograr un entendimiento mutuo y total entre todos los miembros.
- Mayor productividad, por ende el alcance de mejores resultados.
- Implicar a la plantilla en los objetivos estratégicos de la organización
- Reemplazar al rumor por una información transparente.
- Reconocer que el monopolio de la sabiduría no reside exclusivamente en los altos mandos de la organización.

### **Funciones de la comunicación interna**

(Ongallo, 1997) expone las funciones de la comunicación interna:<sup>7</sup>

- Impulso: Entendido como liderazgo. La comunicación interna canaliza la voluntad de impulsar cambios, además es primordial para acelerar resultados y objetivos de una organización. Resulta importante al momento de motivar a los miembros de la organización.
- Innovación: La comunicación interna dinamiza el proceso de incorporación de las innovaciones en la empresa, ya sea de índole tecnológica, estructural, jerárquica, etc.
- Implicación: Este aspecto es el objetivo mismo de la comunicación interna, pues se trata de poner en común hacer común. La comunicación interna involucra a los

---

<sup>7</sup> Ongallo, Carlos. (1997). *Comunicación interna*. Recuperado el 17/12/13 de <http://www.oocities.org/collegepark/Campus/8406/3.html>



miembros de una organización en el proceso comunicativo y en la toma de decisiones; además les permite sentirse identificados con el proyecto en común.

- **Información:** Un correcto manejo de la comunicación interna favorece la llegada de información más relevante a todos los niveles jerárquicos de la organización; por ende, dinamiza su funcionamiento, reduciendo el grado e incertidumbre.
- **Identidad:** La comunicación interna, bien manejada, genera valor para las organizaciones; pues favorece a que los miembros de la organización asuman los valores. Todo lo que se comunica debe ser coherente con lo que es.

### **Tipos de comunicación organizativa**

Pueden darse dos tipos de comunicación dentro de una organización, con o sin la utilización de redes comunicacionales: Comunicación formal e informal. (Boland et al. 2007, pág. 88)

- **COMUNICACIÓN FORMAL**

Esta sigue la cadena de autoridad y fluye a través de cualquiera de los canales formales establecidos en la organización, sea ascendente, descendente horizontal o diagonal. La comunicación formal se realiza a partir del lenguaje y los símbolos oficiales que rige la organización.

La comunicación formal reúne únicamente aspectos laborales. (Vértice, 2008) La transmisión de mensajes mediante el medio formal es lento debido a que debe cumplir con todos los procedimientos burocráticos.

### Tipos de comunicación formal

#### o Comunicación Descendente:

Es aquella comunicación que proviene desde la dirección hacia los subordinados de la organización. De jefes a empleados. La comunicación descendente tiene por objetivo informar a los trabajadores de la empresa todo lo que acontece en la misma, haciéndole sentir parte de la organización. La información enviada a los trabajadores abarca entre otras cosas, instrucciones y órdenes para cada empleado.

La comunicación descendente es muy importante en una organización, pues se convierte en un arma contra el rumor; por ende, ésta debe ser transmitida constantemente, con veracidad y generando credibilidad en los empleados de la organización.

Alguna de las herramientas que utiliza la comunicación descendente son (Vértice, 2008):

- La orden verbal: la cual está muy sujeta a error, sobre todo si la interpretación y comprensión del receptor no ha sido correcta.
- Nota interna o memorando: Se trata de una nota concisa, clara y breve que integra cinco elementos: fecha, destinatario, remitente, asunto del mensaje, y el mensaje como tal. Esta herramienta si dirige a una sola persona, a diferencia de las circulares que se envían de forma general a todos los trabajadores.
- Boletín o periódico de empresa: Se envían con una frecuencia diaria, semanal, quincenal o mensual. Para que esta herramienta tenga éxito debe ser interesante, útil, visual y de envío constante.
- Dossier de prensa: son recortes y fotocopias de noticias sobre la empresa.

- El tablón de anuncios: más conocidos como carteleras, las cuales pueden exponer cualquier tipo de información que la empresa crea conveniente.
- Circulares: A diferencia de los memorandos, se envía la información a todos los trabajadores o por departamentos.
- Correo electrónico: Es hoy en día una de las herramientas más utilizadas, generalmente sustituye tabloneros de anuncios, circulares, entre otros. Se considera una de las herramientas más imprescindibles.
- Reuniones informativas: Como su nombre lo indica, son reuniones que integran la directiva y los trabajadores.
- Seminarios: las acciones formativas se les considera también informativas.
- Jornada de puertas abiertas: A través de esta, los empleados conocen los departamentos con los que no tienen relación directa, con la finalidad de generar empatía del esfuerzo que realizan sus colegas.
- Manual o proceso de acogida: es uno de los más importantes, se refiere al proceso de acogida de un miembro, con la finalidad de presentarle a la organización y apoyar su integración.

o Comunicación Ascendente:

Se refiere a la comunicación que va desde el nivel bajo de la empresa hacia los altos mandos de la misma. El tipo de información que se transmite en esta dirección se refiere a ideas, aportaciones, sugerencias o quejas.

(Ongallo, 2007) La comunicación ascendente es un sinónimo de interés de la empresa por sus trabajadores, pues muestra el deseo que tiene la organización por conocer sus lo que piensan o lo que desean. En muchas ocasiones la comunicación

ascendente no fluye lo suficiente por temor y simplemente para no molestar a los directivos.

Según este autor, la organización obtiene de la comunicación ascendente los siguientes beneficios:

- Da a conocer a la dirección el grado de aceptación y credibilidad de los miembros de la organización.
- Promueve a los trabajadores a trabajar con mayor entusiasmo y participación.
- Los directivos pueden recibir ideas y contribuciones valiosas por parte de los subordinados.
- El empleado se siente escuchado y parte de la empresa.

○ Comunicación Horizontal:

Este tipo de comunicación fluye entre los departamentos, en un mismo nivel jerárquico a fin de lograr la cohesión interna de la organización, fomentar la agilización de los procesos de gestión. Según (Díez, 2010), las deficiencias de este tipo de comunicación pueden ser resueltas a través de:

- Entrevistas personales
- Reuniones departamentales
- Grupos de debate
- Análisis del origen de los rumores que fluyan en la empresa a fin de cortarlos a tiempo.

○ Comunicación Transversal o diagonal:

Este tipo de comunicación abarca todos los niveles jerárquicos de la organización. Su objetivo es transmitir a la empresa un lenguaje común, involucrando a todos sus miembros los valores y la cultura de la empresa, y lograr una gestión participativa.

Los problemas que puede establecer este tipo de comunicación pueden ser corregidos mediante auditorías internas o grupos de análisis. (Díez, 2010).

- **COMUNICACIÓN INFORMAL**

Surge de las actitudes espontáneas de los miembros de la organización que se genera a través de su interacción, cuando una determinada persona tiene intereses particulares que le conllevan a distorsionar los mensajes que fluyen a través de los canales formales, creando así cierta inestabilidad dentro de la organización. La comunicación informal se conoce también como *chisme*, *rumor* o *información en los pasillos*, los cuales difunden mensajes de forma arbitraria; los cuales no toman en cuenta los niveles jerárquicos de la organización.

(Vértice, 2008) A pesar de que el contenido informativo de la comunicación informal abarca aspectos laborales, no se utiliza la estructura de la organización únicamente como canal, sino que usa también canales no oficiales, por ejemplo reuniones en estancias fuera del lugar específico de trabajo, o encuentros en los corredores, etc.)

“El motivo principal de su existencia es la necesidad de información que los públicos internos tienen acerca de la organización y de cómo les afecta a ellos –profesional y personalmente- las diferentes acciones, actividades y cambios que se producen en ella.”

(Carretón, 2007, pág. 39). El autor afirma posteriormente, que la comunicación informal

permite mayor posibilidades de feedback que los canales formales de comunicación debido a que al no encontrarse con tantas barreras, ésta sufre menos distorsiones.

## AUDITORÍA INTERNA

Una organización, sea pequeña o grande, necesita regirse al cumplimiento de normas básicas guiadas por los conceptos que definen su identidad y cultura corporativa, a través un buen manejo de las herramientas de comunicación instituidas en la organización, generando también un ambiente laboral agradable. Para lograr esto, es preciso gestionar la materia de control interno, la cual determina las falencias que tiene la organización en el área comunicativa, identidad corporativa y ambiente laboral. Es aquí en donde la auditoría toma el volante, pues ésta además de identificar los problemas internos, plantea soluciones alternativas a través de campañas.

La auditoría interna como profesión ha dado grandes pasos, evolucionado significativamente, pues hoy en día se la considera como una profesión completamente desarrollada. Sawyer señaló que la auditoría interna contaba con la larga y famosa historia: “En la antigua Roma durante la *audición de las cuentas* un oficial comparaba los registros conjuntamente con otro oficial, la verificación oral dio origen a la expresión *audit*, que procede de la palabra latina *auditus*”. (Sawyer, en Spencer, 2007, pág. 20)

A partir de los años cincuenta, la auditoría de comunicación tiene como misión controlar y asumir una función de asesoramiento a los órganos direccionales de la organización.

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define la auditoría interna como “una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección”.<sup>8</sup>

La auditoría interna, “examina, dispositivo a dispositivo, la pertinencia y la eficacia de los instrumentos utilizados y finalmente controla la articulación de los principales objetivos entre ellos, así como su coherencia con la política general de la empresa.” (Henriet y Boneu, 1990, citado en Cuenca, 2012, pág, 217)

Considero pertinente señalar que “la auditoría de comunicaciones internas constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas (...)” (García, 2009, pág. 132).

Señala posteriormente que la auditoría interna permite lo siguiente:

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

Se distingue tres tipos de auditoría:<sup>9</sup>

- Auditoría operativa: Mide el grado en que se ajusta una entidad a los principios de economía, eficiencia y eficacia.

<sup>8</sup> León, Mauricio. (2003). “Auditoría interna”

<http://www.gerencie.com/auditoria-interna.html>

<sup>9</sup> García J., Ruíz A., y Ventura., R. (1999). “La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica”. *Revista Latina de comunicación social. Número 18*. Universidad de Málaga. España.

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>

- Auditoría de eficacia: Investiga si se han cumplido los objetivos propuestos cuantificando las desviaciones y analizando las posibles causas.
- Auditoría de legalidad: Comprueba si los gestores han cumplido las leyes que le afectan.

Los responsables del proceso comunicativo de la empresa deben considerar a la auditoría de comunicación interna como una herramienta y mecanismo indispensable en toda organización para evaluar los canales de comunicación instituidos en la empresa, así como también medir el grado de identificación de los trabajadores hacia la misma; para que además de proponer alternativas que pongan fin a los problemas comunicacionales, poder identificar el porqué de tales fallas y así solucionar los problemas desde su raíz con la finalidad de que no se vuelvan a presentar. “La auditoría debe proporcionar juicios de valor sobre las causas de las difusiones en aspectos relacionados con la comunicación e información sobre la forma en que se pueden llevar a cabo las acciones, los planes, la elección de la estrategia interna, con el fin de permitir su correcta modificación.”<sup>10</sup>

### **Metodología de la auditoría interna**

Dentro de la metodología se combinan técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa (García, 2009):

#### Técnicas Cuantitativas

Son técnicas descriptivas, no explicativas. Describen el fenómeno de la comunicación e imagen interna a través de cifras y datos, permitiendo su incorporación a decisiones prácticas de gestión.

---

<sup>10</sup> García J., Ruíz A., y Ventura., R. (1999). “La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica”. *Revista Latina de comunicación social. Número 18*. Universidad de Málaga. España.  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>



La ventaja de la técnica cuantitativa, es que brinda representatividad; sin embargo su desventaja es que resulta imposible entrar en el examen del subconsciente de los trabajadores encuestados, el cual revela datos importantes, pues estos intervienen en gran parte en el sentido de la comunicación e imagen interna.

Esta técnica se basa en la observación, en el método experimental y sobre todo en la encuesta estadísticamente representativa de los públicos internos, los mismos que a través de éstas muestran su grado de aceptación o rechazo a partir de sus percepciones.

### Técnicas Cualitativas

Estas metodologías de investigación utilizan técnicas psicológicas y psico-sociológicas que ayudan a perfilar los diferentes atributos de la comunicación interna de la organización. Estas técnicas están especialmente indicadas para el análisis y estudio del comportamiento de los miembros internos de la organización.

La interpretación de los resultados de estas técnicas de investigación corre el riesgo de caer en la subjetividad; para esto es preciso aplicar técnicas cuantitativas para verificar su validez.

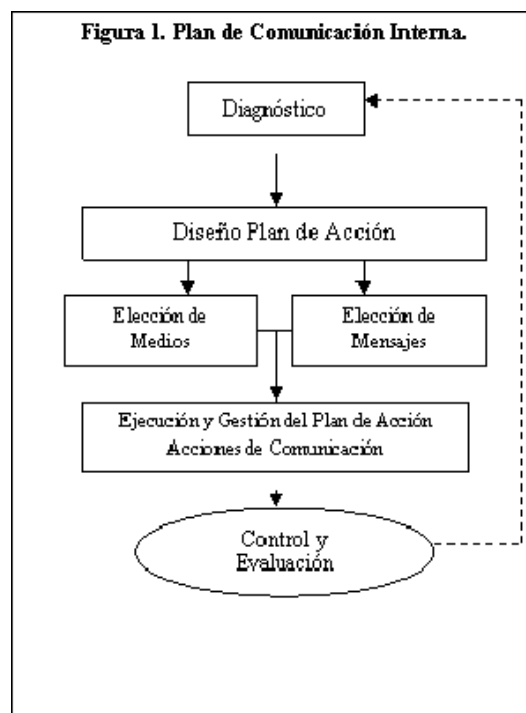
Las técnicas de la investigación cualitativa son (García, 2009, pág. 133):

- Entrevista libre: Se aplica a los miembros que forman el grupo de opinión informado, a fin de que sus aportaciones faciliten el desarrollo del guion básico que en un futuro se seguirá la aplicación de otras técnicas cualitativas.
- Entrevista en profundidad: Se realiza individualmente. La eficacia de este tipo de entrevista depende de la elección pertinente del individuo, en el terreno motivacional, y en la parte inconsciente y subconsciente de la personalidad.

- Entrevista semiestructurada: Tiene un valor relativo y se considera un complemento de los resultados de la entrevista libre.
- Reuniones de grupo de discusión libre: Se realiza de manera colectiva, son técnicas psico-sociológicas y grupales. Su eficacia depende de la buena elección del grupo adecuado.
- Técnicas proyectivas. Estas proporcionan información indirecta, debido a que los miembros investigados atribuyen sus propias percepciones a terceras personas.

(García, 1999) Señala que el plan estratégico de comunicación a la que una auditoría se debe regir, se puede definir como la secuencia de fases que abarca el diagnóstico, el diseño, la ejecución el control de las acciones de comunicación.

11



<sup>11</sup> García J., Ruíz A., y Ventura., R. (1999). “La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica”. *Revista Latina de comunicación social. Número 18*. Universidad de Málaga. España.  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>

## COMUNICACIÓN GLOBAL

Los avances tecnológicos que se han venido desarrollando a lo largo del tiempo, han sido a pasos agigantados. Hoy en día la palabra “internet” está dentro de nuestra hablar diario, y su uso está dentro de nuestras prácticas diarias, pues hoy en día nuestra vida gira en torno al internet.

El internet es hoy en día una herramienta indispensable para la comunicación e interacción entre personas, grupos, instituciones, etc. que radican en diferentes partes del mundo; lo cual hoy, y por primera vez en la historia del mundo, permite una comunicación a nivel global. La comunicación global rompe con cualquier barrera de espacio y tiempo; se trata de una realidad actual de la que resulta difícil o imposible escapar, pues todo el mundo es partícipe de ella.

(Castells, 2001) describe un breve recuento de la evolución del Internet, destacando la importancia del internet en la actualidad.

Internet (...) es un medio de comunicación, de interacción y de organización social. Hace poco tiempo, cuando todavía Internet era una novedad, la gente consideraba que, aunque interesante, en el fondo era minoritario, algo para una élite de internautas, de digerati, como se dice internacionalmente. Esto ha cambiado radicalmente en estos momentos. Para recordarles brevemente la progresión, les diré que la primera encuesta seria sobre usuarios de Internet que yo conozco, de finales del noventa y cinco señalaba que había unos nueve millones de

usuarios de Internet. En este momento estamos en torno a los trescientos cincuenta millones de usuarios en el mundo. Las previsiones conservadoras prevén que, para mediados del año 2001, llegaremos a setecientos millones, y en torno a 2005-2007, a dos mil millones como mínimo. Es verdad que constituye sólo una tercera parte de la población del planeta, pero esto quiere decir, ponderando en términos de las sociedades más desarrolladas, que en las sociedades de nuestro contexto las tasas de penetración estarán en torno al 75% u 80%”

(Castells, 2001, citado en Chamarro y Gaya, 2007, pág. 107)

Hoy por hoy, el Internet resulta parte de nuestras vidas, pues está directamente relacionada con nuestro trabajo, nuestros estudios e incluso con nuestra vida misma: actividades diarias, relaciones sociales, entretenimiento, etc. El Internet logra establecer comunicación entre personas incluso desconocidas, pues sustituye la comunicación cara a cara. Las herramientas para envolvernos en la comunicación global son muchas: Redes sociales, como YouTube, Facebook, Twitter, Yahoo Respuestas, MySpace, Badoo, entre muchos otros; o herramientas de correo virtual, como Hotmail, Yahoo, Gmail, entre muchos otros. “Una estrategia de comunicación en redes sociales es uno de los elementos de una estrategia de comunicación global que debe responder a un plan de acción claro, estructurado y flexible, enfocada hacia objetivos claros.” (De la Cuesta y Sánchez, 2012, pág. 108)

De este modo, “(...) estas tecnologías permiten la coordinación de tareas y la gestión de complejidad, cosa que da lugar a una combinación sin precedentes de flexibilidad y rendimiento, a la coordinación en la toma de decisiones y a la ejecución descentralizada, a

la expresión individualizada y a la comunicación global y horizontal” (Castells, 2003, citado en Chamarro y Gaya, 2007, pág. 108)

El Internet es hoy un medio tecnológico que nos permite la interacción y comunicación desde cualquier parte del mundo, es así como (Castells, 2005) define al Internet como “la columna vertebral de la comunicación global”.

La comunicación global es un recurso indispensable en cualquier organización, pues permite difundir información oportuna y alcanzar el sitio y público deseado en tiempo real. Esta estrategia comunicativa facilita a la organización a alcanzar sus objetivos, pues tiene la capacidad de exponer ante el mundo su personalidad, su esencia, su razón de ser y su valor agregado que la diferencia de su competencia.

“La Comunicación Global no tiende hacia una coherencia en la forma de las comunicaciones sino hacia una coherencia de las políticas. Por esto la comunicación es global cuando la gestión lo es: pregona lo que la empresa dice silenciosamente con sus productos, su marketing, sus redes de distribución, su arquitectura o su política social. Busca, no una armonía de fachada, sino una estrecha correspondencia entre las decisiones de gestión, la política financiera, industrial, de marketing y social y el discurso que las da a conocer”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Weil, 1990 citado en *Comunicación Global*. <http://comunicologos.org/teorias.php?id=63>

## CONCLUSIONES

- La comunicación es un recurso que todos los seres humanos tenemos, el cual nos ha permitido desde épocas ancestrales a interactuar, socializar, e incluso defendernos ante algo que nos atemorice. A raíz de su importancia y del importante rol que la comunicación ha desempeñado, hoy en día las organizaciones se preocupan por integrarla y utilizarla como una herramienta indispensable para su crecimiento.
- La comunicación, a diferencia de la información, es bidireccional; es decir, que necesita de un *feedback*, un mensaje de retorno. Así es como una organización debe manejar su comunicación, en donde si el jefe envía una información a los empleados, estos deben responder al mensaje para verificar si el mensaje fue recibido correctamente.
- Una función indispensable en organización es lograr identificar la esencia de la misma y de sus productos o servicios, y a partir de ello, poder determinar su identidad corporativa. La clave está en saberla transmitir de una manera innovadora, positiva y competitiva en el mercado, a través del apoyo de adecuadas estrategias de publicidad.
- La comunicación interna debe ser manejada con atención, pues de ello depende que los miembros internos de la organización se sientan motivados de trabajar en ella, lo cual es importante puesto que generará un buen ambiente de trabajo. Además, es responsabilidad de la comunicación interna en generar sentimientos de pertenencia hacia la empresa, a través del reconocimiento de méritos etc. La comunicación interna va de la mano con la auditoría, pues es quien evalúa los procesos de producción social que se

llevan a cabo entre los miembros de una empresa. Sin una auditoría, es imposible verificar, entre otros aspectos, la eficacia de los canales de comunicación establecidos en la organización.

- La Comunicación Global es una poderosa estrategia que pone a la organización ante los ojos del mundo entero; pues gracias al internet, ésta puede comunicarse con cualquier público sin importar en qué lugar geográfico se encuentre, emitiendo mensajes que considere pertinentes y al mismo tiempo recibiendo retroalimentación de su público.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alborés, Pablo. (2005). *Comunicaciones personales: Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz*. (1era Ed.) España: Ideaspropias
- Amorrós, Eduardo. (2007) *Comportamiento organizacional*. Perú: Juan Carlos Martínez Coll
- Boland, Lucrecia et al. (2007), *Funciones de la administración*. (1era Ed.). Argentina: EdiUNS
- Capriotti, Paul. (1992). *La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada*. España: El Ateneo
- Carretón, Carmen. (2007), *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española*. España: Netbiblo
- Casanova, R. y Barrera O. (2011). *Logística y comunicación*. (2da Ed.). España: Paraninfo
- Cervera, Ángel. (2008). *Comunicación total*. España: ESIC
- Chamarro, A. y Gaya, L. (2007). *Ética del psicólogo*. (1era Ed). España: UOC
- Comunicólogos, *Comunicación Global*. Recuperado el 18/12/13 de.  
<http://comunicologos.org/teorias.php?id=63>
- Costa, Joan. (2003). *Diseñar para los ojos*. Bolivia: Design
- CreceNegocios. (13 de Mayo de 2012). Recuperado el 16/12/13 de  
<http://www.crecenegocios.com/identidad-corporativa/>



- Cuenca, Joan. (2012). *Las auditorías de las relaciones públicas*. (1era Ed.) España: UOC
- De la Cuesta, M. y Sánchez, D. (2012). *Responsabilidad social universitaria*. España: Netbiblo
- De la Mora, José. (1999). *Explicación y análisis: taller de comunicación I*. México: Colegio de Ciencias Humanas
- Díez, Sara. (2010). *Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa* (1era ed.). España: Ideaspropias
- Editorial Vértice. (2008). *Comunicación Interna*. España: Vértice.
- Fernández, García. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. España: Editorial Club Universitario.
- Foneseca, María. (2005). *Comunicación oral*. (2da Ed.). México: Prentice Hall
- Fournier, Celinda. (2004). *Comunicación verbal*. Thomson.
- García J., Ruíz A., y Ventura., R. (1999). “La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica”. *Revista Latina de comunicación social*. Número 18. Universidad de Málaga. España. Recuperado el 17/12/13, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>
- Hifstandt, Carlos. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. (2da Ed.). España: Díaz de Santos
- <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>
- IND, N. (1990). *La Imagen Corporativa: Estrategias para Desarrollar Programas de Identidad* . Madrid: Diaz de Santos.
- Lucio, Elena. (2005). *Presentaciones e Imagen*. (1era Ed.) IdeasPropias: España
- Luisanet, Arte y Tecnología. *Identidad Corporativa*. Recuperado el 10/11/2013, de

- <http://www.luisan.net/identidad-corporativa/identidad-corporativa.html>
- Martínez, Eduardo. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. (1era Ed.) Colombia: Unibiblios:
- Muñoz, M. y Cuesta, M. (2010). *Información y comunicación de la RSC*. España: Netbiblo
- Muñoz, María Soledad. (2010). *Protocolo y Relaciones Públicas*. (1era Ed.) España: Paraninfo S.A
- Muñoz, María. (2010). *Protocolo y relaciones públicas*. España: Paraninfo
- Niklas, Luhmann. (2002). *Introducción a la teoría de los sistemas*. México: Javier Torres Nafarrate
- Novoa, Andrés. (1980). *Conceptos básicos sobre Comunicación*. Costa Rica: Catie.
- O'Sullivan, Jeremiah. (1996). *La comunicación humana: grandes temas contemporáneos de la comunicación*. (3era Ed.) Venezuela: Universidad católica Andrés Bello
- Ongallo, Carlos. (2007). *Manual de comunicación*. España: Dykinson
- Peñafiel, Eva y Cristina Serrano. *Habilidades sociales* (1era Ed.). Editex. S.A.
- Pintado, T. y Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa*. (2da Ed.). España: ESIC
- Quintana, M. (1993): *La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing*. ESIC
- Rebeil M. Y Ruíz C. (1998) *El poder en las organizaciones*. México: Plaza y Valdes

- Rodríguez, Verónica. (2008). *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. Chile: RIL
- Sanz, M. y González, M. (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. España: ESIC
- Spencer, K. (2007). *Manual básico de auditoría interna*. España: Gestión 2000
- Taller de comunicación de mensajes (2007). *Comunicación externa e interna: Dos caras, de una moneda*. Documento de cátedra. Recuperado el 17/12/13 de [http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/comunicacion\\_interna\\_y\\_externa.pdf](http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/comunicacion_interna_y_externa.pdf)
- Viladot, María. (2008). *Lengua y comunicación intergrupala*. Barcelona: UOC
- Zapata A., Murillo G., y Martínez J. (2006). *Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. (1era Ed.). Colombia: Universidad del Valle

## ANEXOS

### **AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

#### SATEL PASS

##### **Antecedentes Históricos**

Satel Pass es una empresa relativamente nueva, cerca de cumplir tres años de su creación.

La empresa radicada en Angers – Francia y hasta el momento no cuenta con otras sucursales locales.

Satel Pass ofrece servicios dedicados a la instalación y reparación eléctrica y digital.

##### **Misión**

Brindamos el mejor soporte eléctrico y digital con herramientas específicas, a todas las regiones dentro del departamento 49 de Francia.

##### **Visión**

Ser la empresa más eficiente en instalación eléctrica y digital dentro del país

##### **Valores**

- Eficiencia
- Responsabilidad
- Transparencia

## Identidad Visual



## Mapa de Públicos y sus características

PÚBLICO	SUBPÚBLICO	TIPO DE RELACIÓN
Organismos de regulación	Ministerio de finanzas	Declaración de impuestos
	Notaría	Legislación de documentos
	Ministerio de Ecología Desarrollo sostenible y de la Energía	Regula normas de seguridad e instalaciones dentro de la empresa.
Clientes	Estatales: Oficinas HLM, gares de tren, sistema carcelario de Angers y hospital de Angers	Hacen uso de los servicios que brinda la empresa.
	Privados: Nexity, Fncia, Citya	

Competencia	Cegelec, Str nion , SEES	Por la participación de mercado con el objetivo de acaparar espacio comercial.
Accionistas	Alexandre Meschin 51%, y David Mejía 49%	Son quienes invirtieron y aportan capital para la empresa

### Objetivo general

- Examinar las herramientas y procesos de comunicación interna de SatelPass, con la finalidad de determinar los posibles problemas comunicacionales existentes dentro de la empresa.

### Objetivos Específicos

- Investigar el conocimiento de los miembros de SatelPass acerca de la misión de la organización.
- Determinar los canales de comunicación interna y la efectividad de los mismos.
- Analizar la percepción que tienen los miembros de SatelPass sobre el clima laboral de la empresa.

### Técnicas de Auditoria

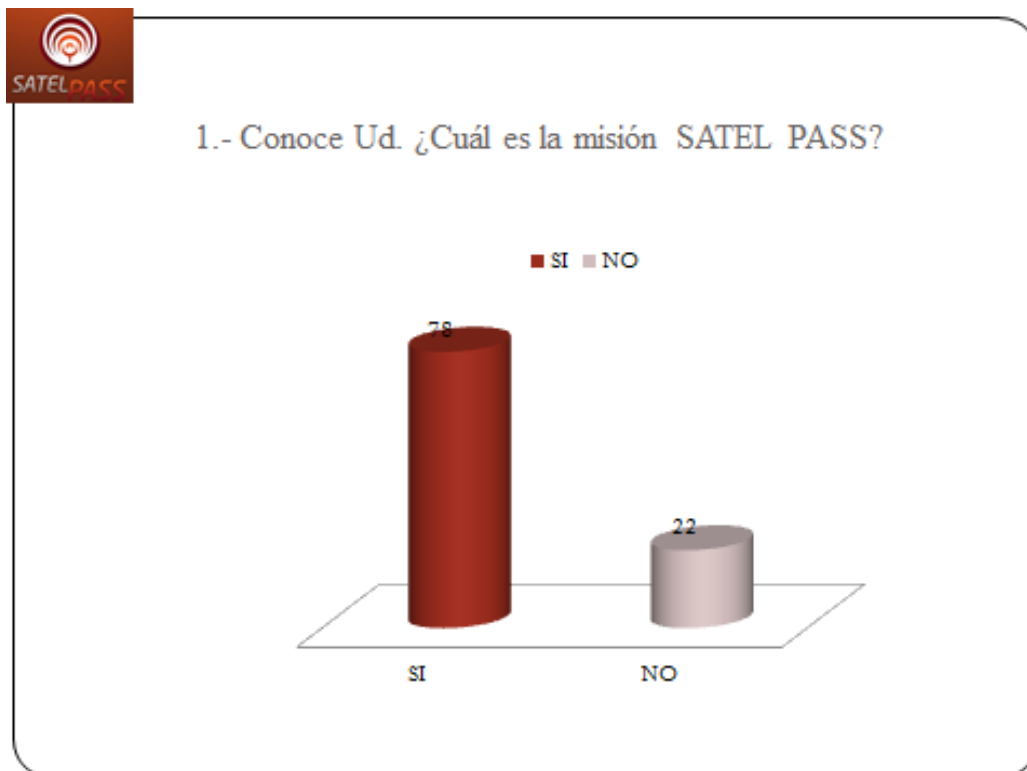
- **Encuestas:** Se realizaron encuestas al total de la población.
- **Entrevistas:** Se realizó una entrevista al gerente de la empresa.

### Tamaño de la muestra

Actualmente, SatelPass cuenta con 31 empleados dentro de la organización, por lo cual realicé las encuestas a total de la población.

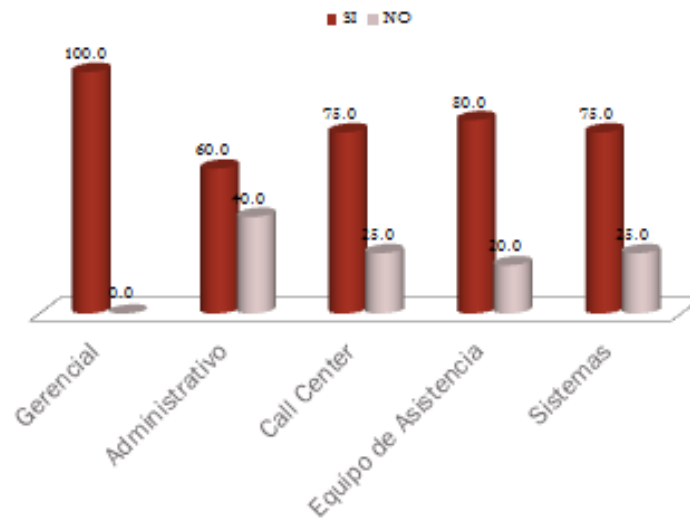
DEPARTAMENTO	N° DE EMPLEADOS
Gerencial	3
Administrativo	12
Call Center	5
Equipo de asistencia	8
Sistemas	3

### Resultado de las encuestas

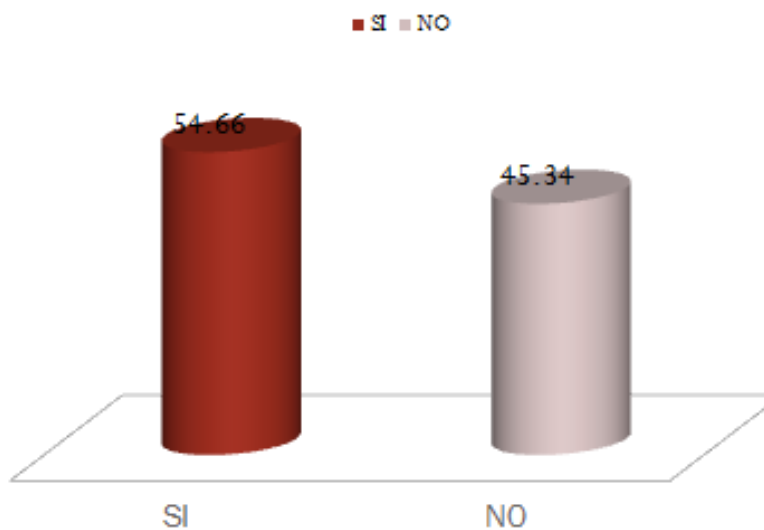




1.- Conoce Ud. ¿Cuál es la misión SATEL PASS?



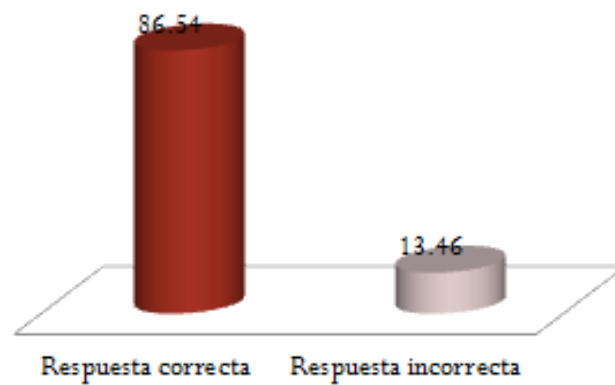
2.- Escoja una de las siguientes opciones que corresponda a la misión de SATEL PASS



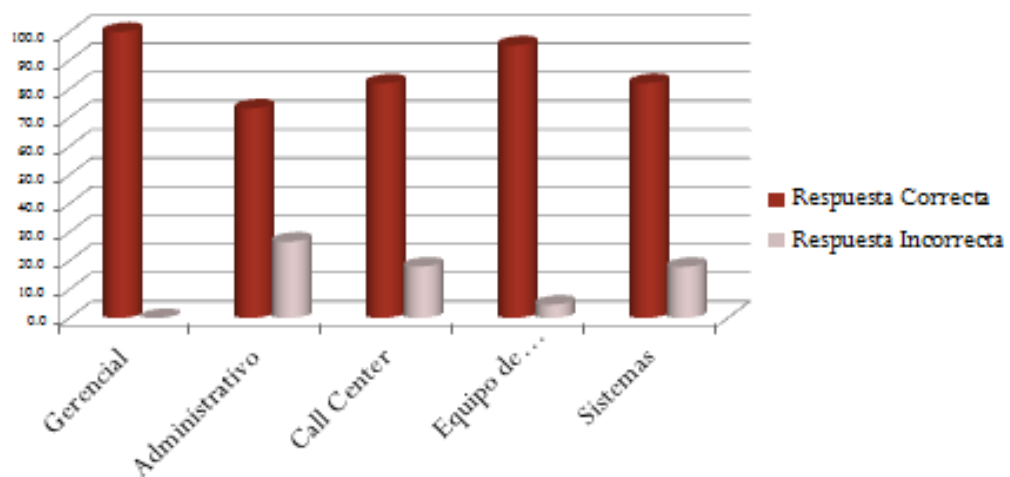




3.- De las siguientes opciones, señale con una X el símbolo correcto de SATEL PASS:

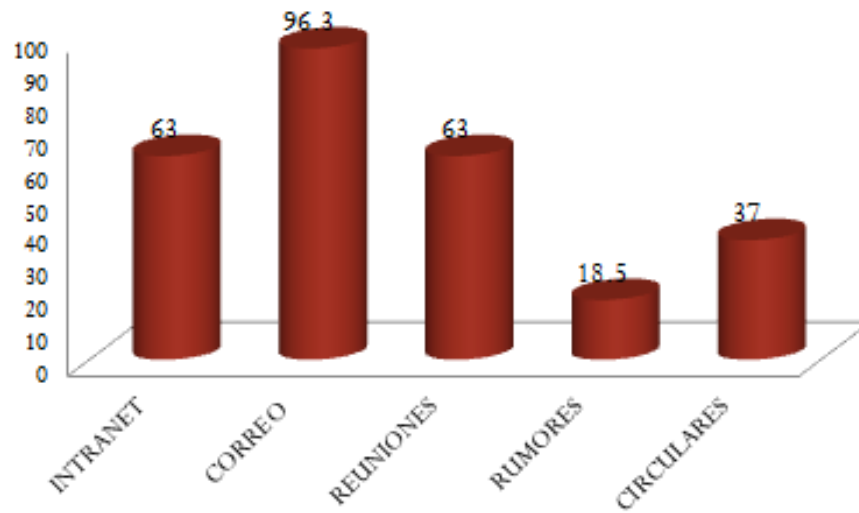


3.- De las siguientes opciones, señale con una X el símbolo correcto de SATEL PASS:

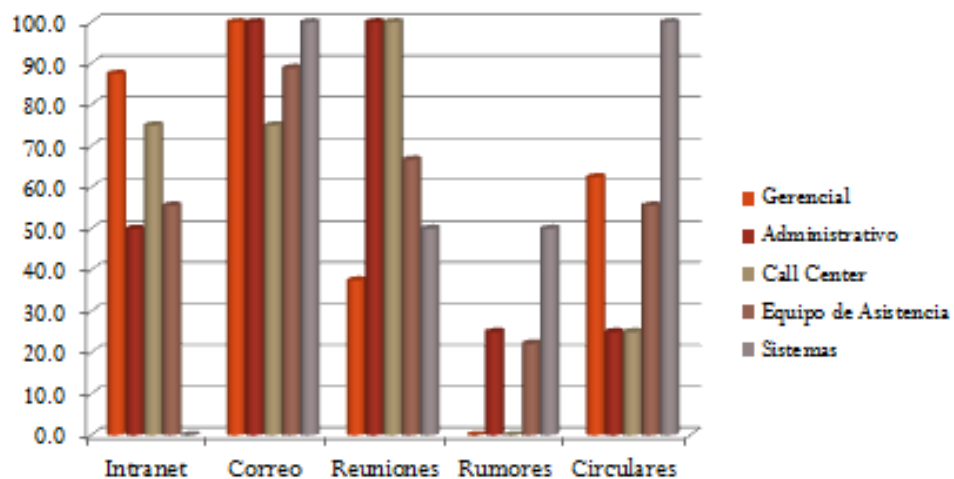




4, Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en SATEL PASS:



4, Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en SATEL PASS:

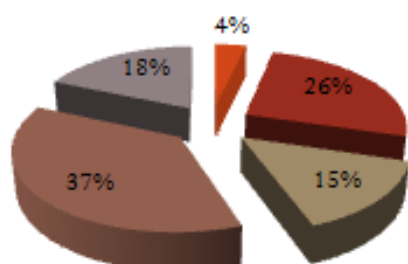




5.- Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguiente herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente):

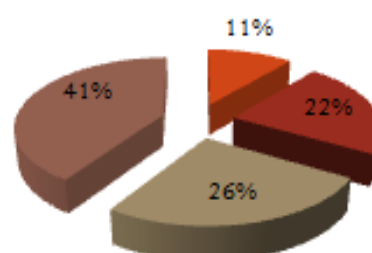
### INTRANET

■ Muy malo ■ Malo ■ Regular ■ Bueno ■ Muy bueno



### CORREO

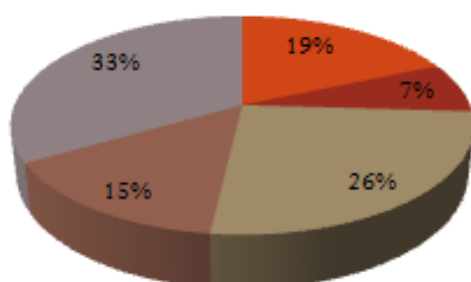
■ Muy malo ■ Malo ■ Regular ■ Bueno



5.- Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguiente herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente):

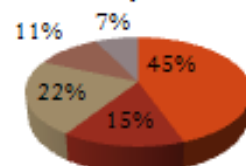
### REUNIONES

■ Muy malo ■ Malo ■ Regular ■ Bueno ■ Muy bueno



### RUMORES

■ Muy malo ■ Malo ■ Regular  
■ Bueno ■ Muy bueno

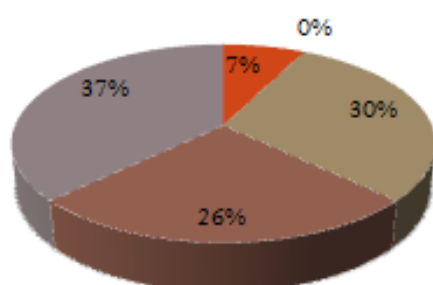




5.- Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguiente herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente):

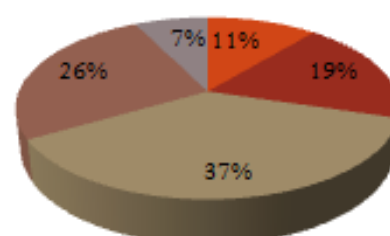
### TELÉFONO

■ Muy malo ■ Malo ■ Regular ■ Bueno ■ Muy bueno



### CIRCULARES

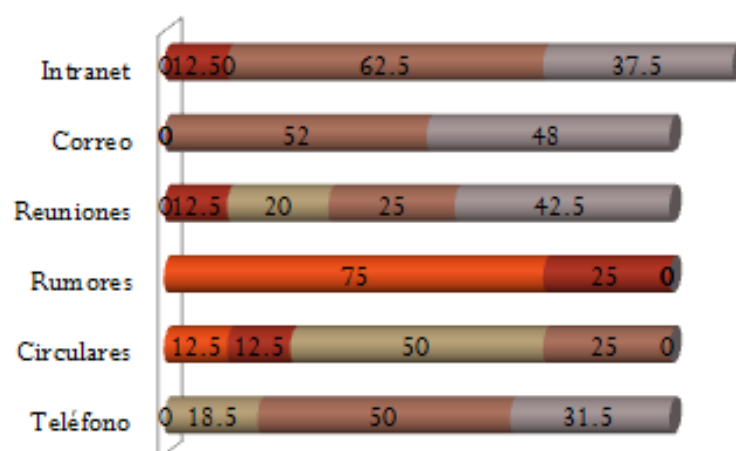
■ Muy malo ■ Malo ■ Regular ■ Bueno ■ Muy bueno



5.- Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguiente herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente):

### GERENCIAL

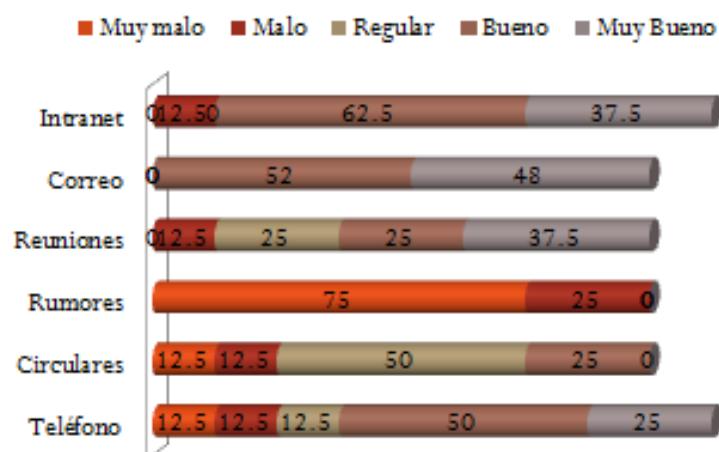
■ Muy malo ■ Malo ■ Regular ■ Bueno ■ Muy Bueno





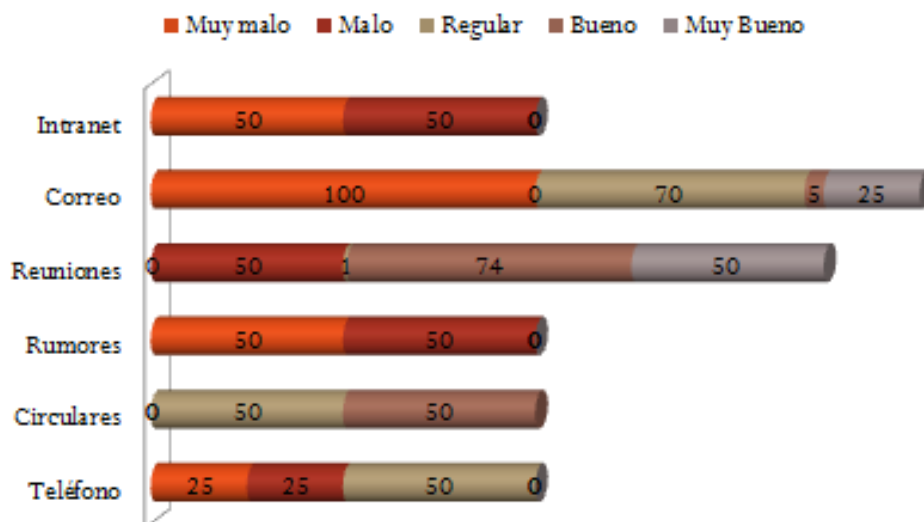
5- Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguiente herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente):

### ADMINISTRATIVO



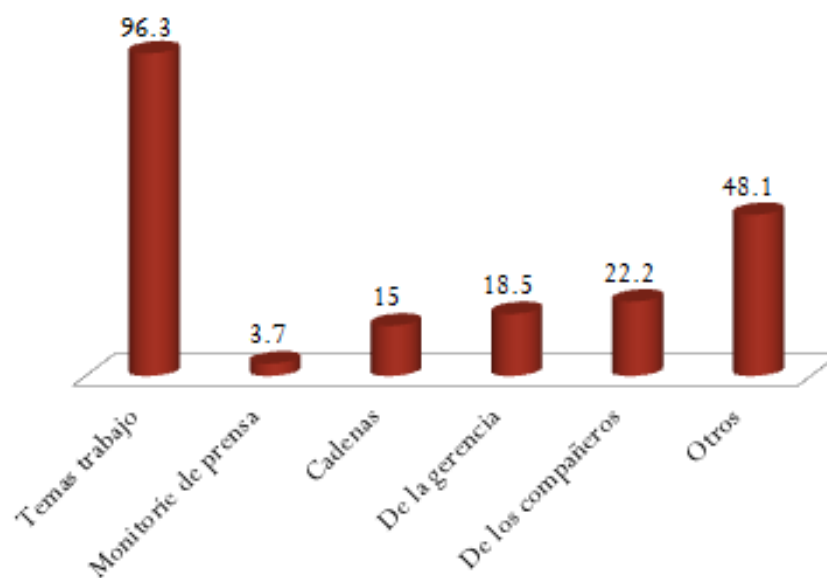
5- Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguiente herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente):

### SISTEMAS

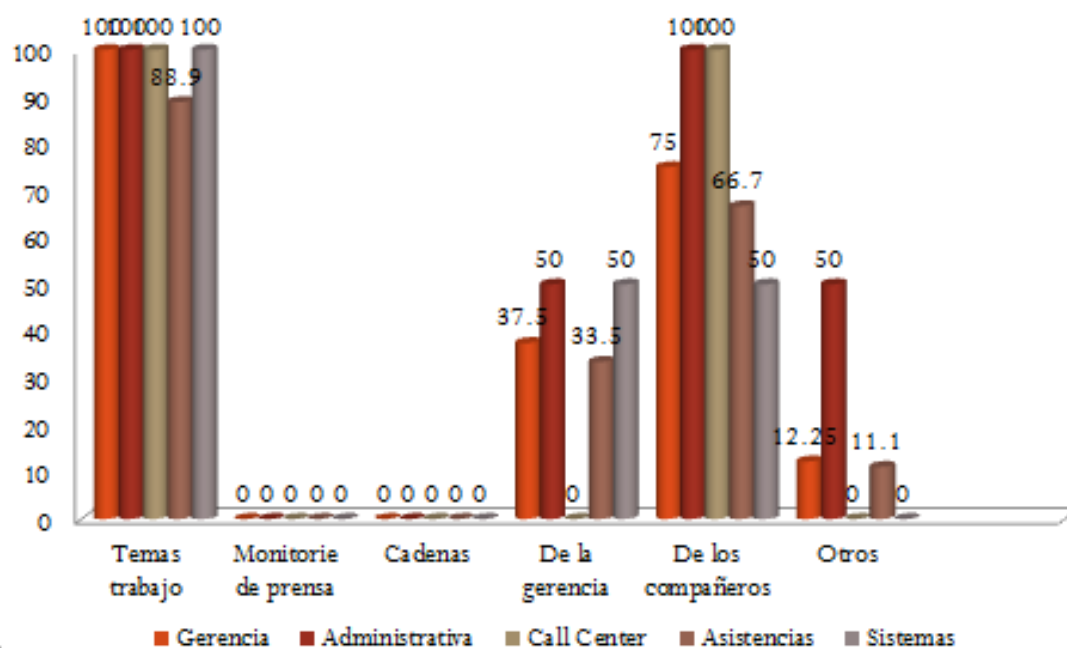




6.- ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente?

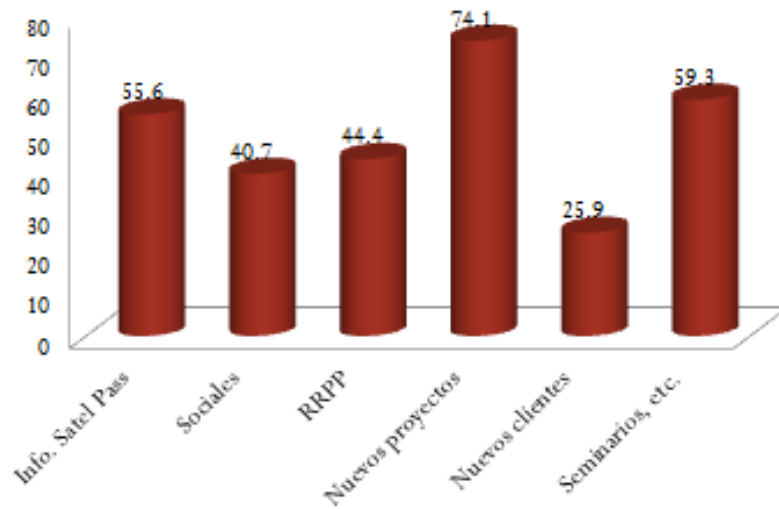


6.- ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente?

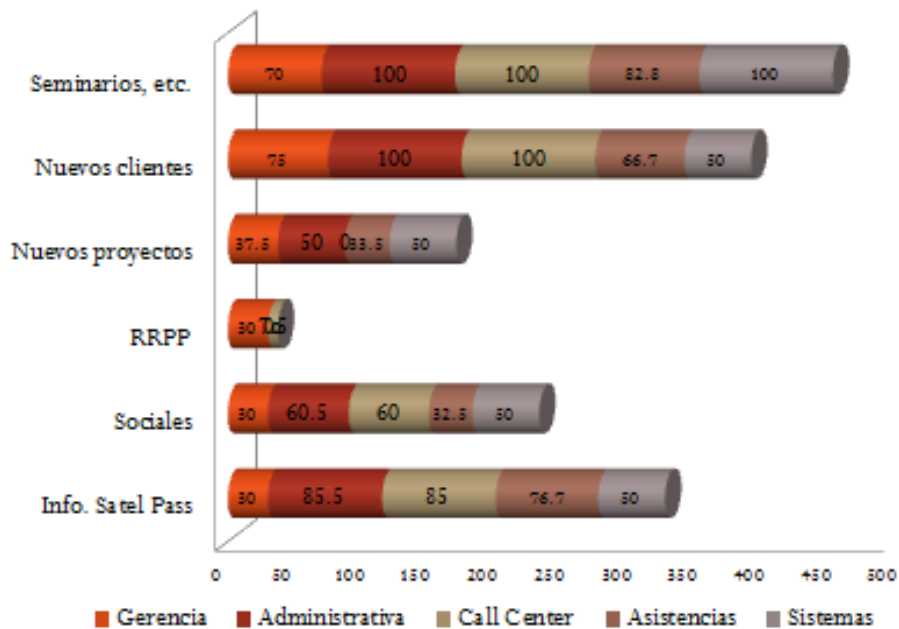




7.- ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre SATEL PASS, para que se incluyan en las herramientas de comunicación?

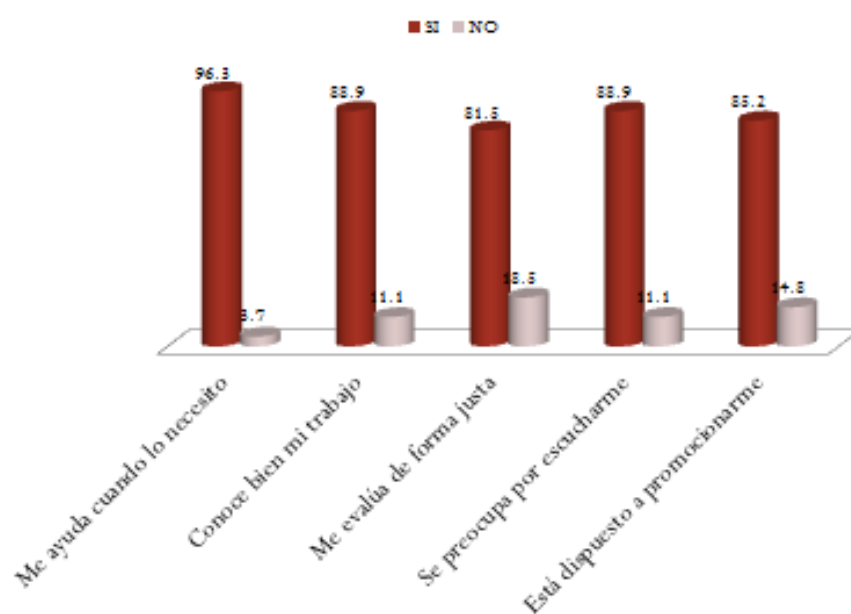


7.- ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre SATEL PASS, para que se incluyan en las herramientas de comunicación?

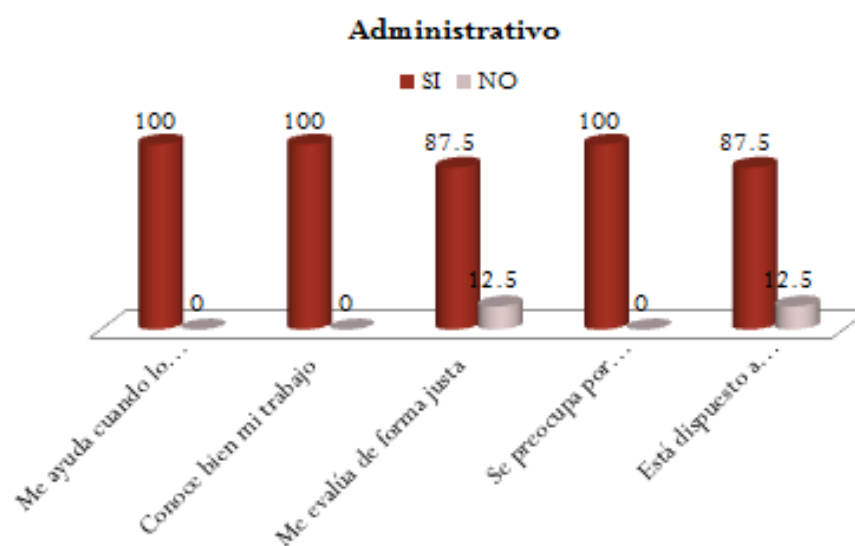




8. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:



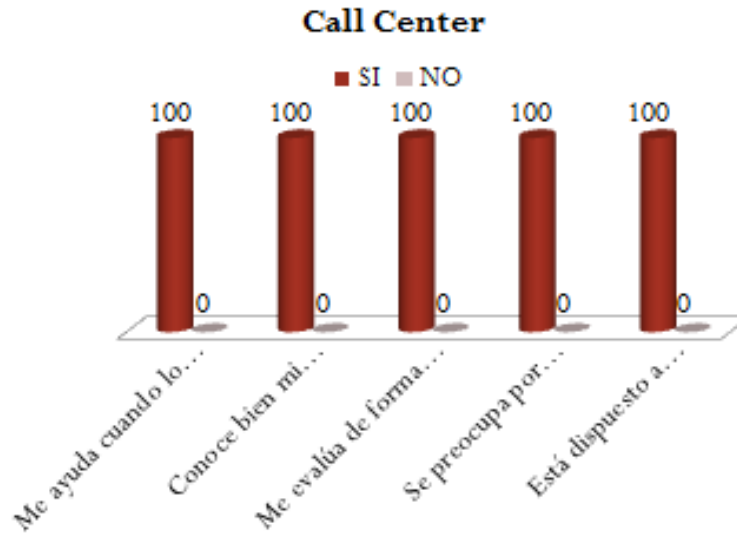
8. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:



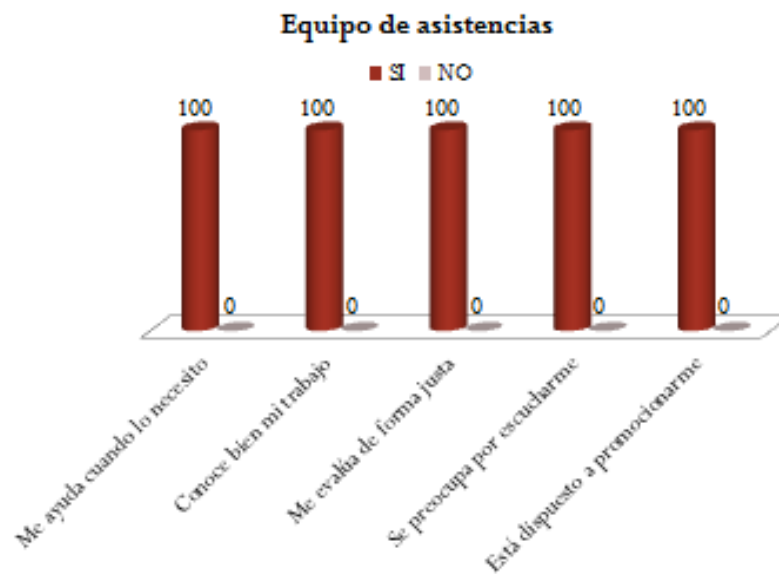




8. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:

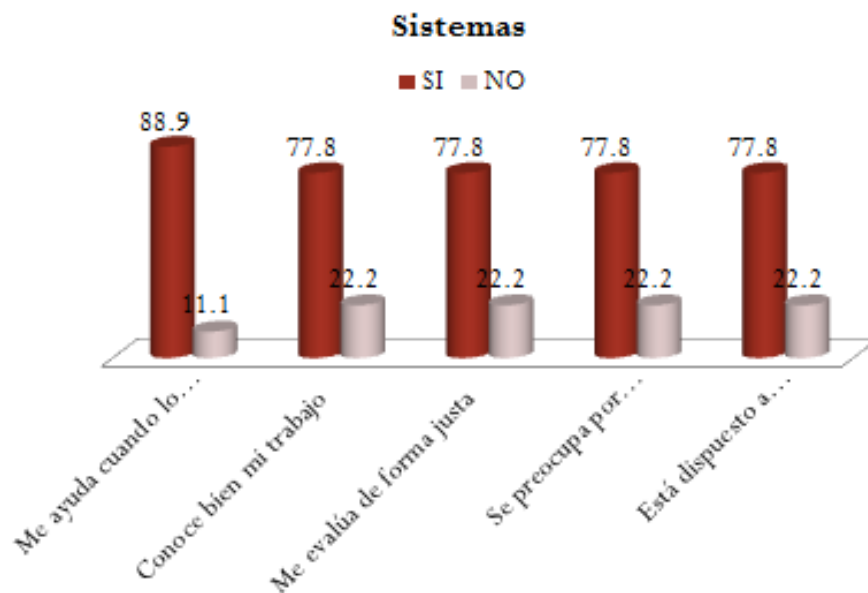


8. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:

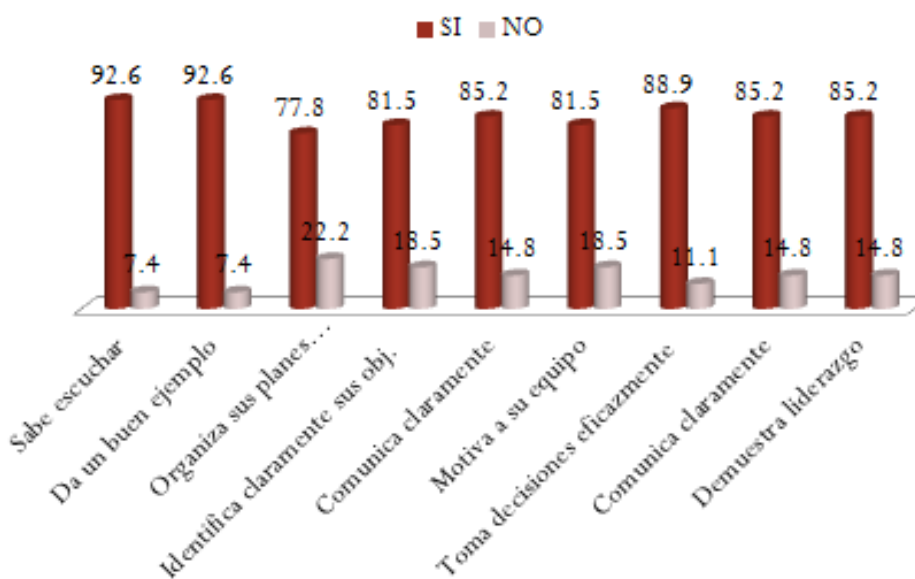




8. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:

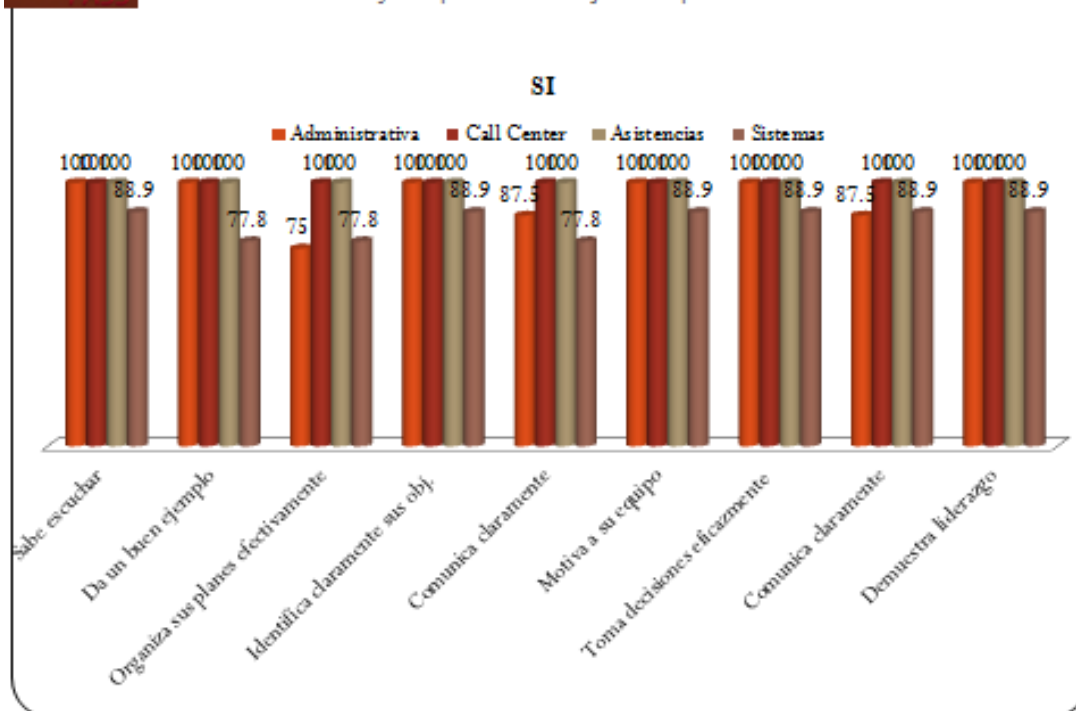


9. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:

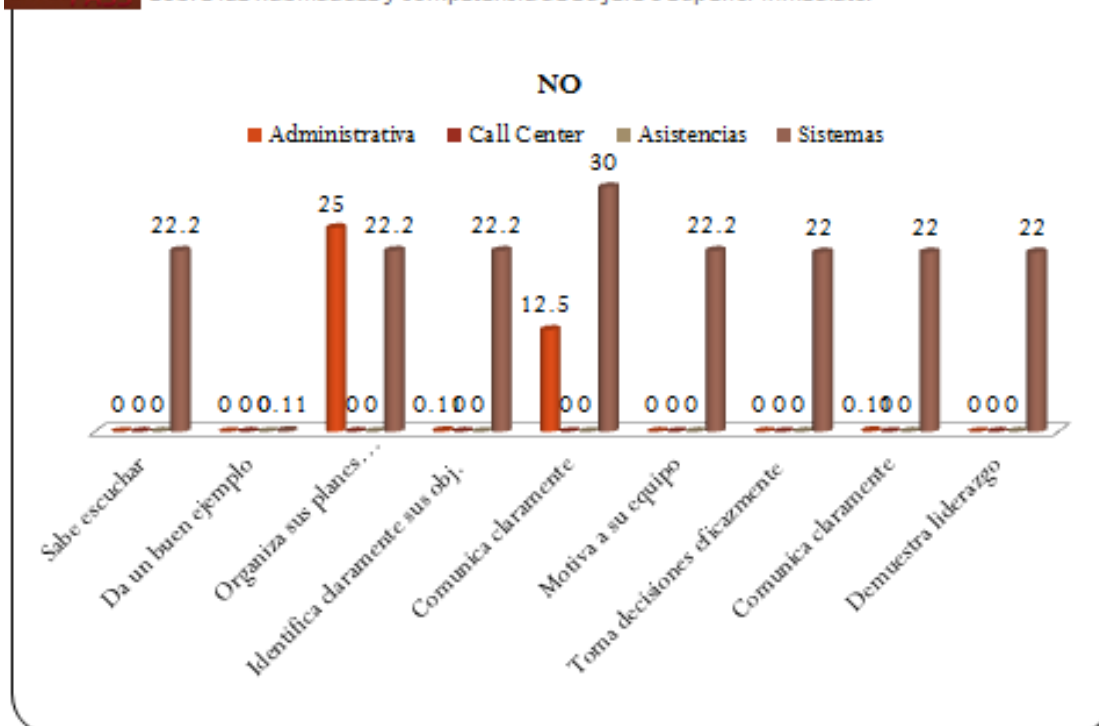




9. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:

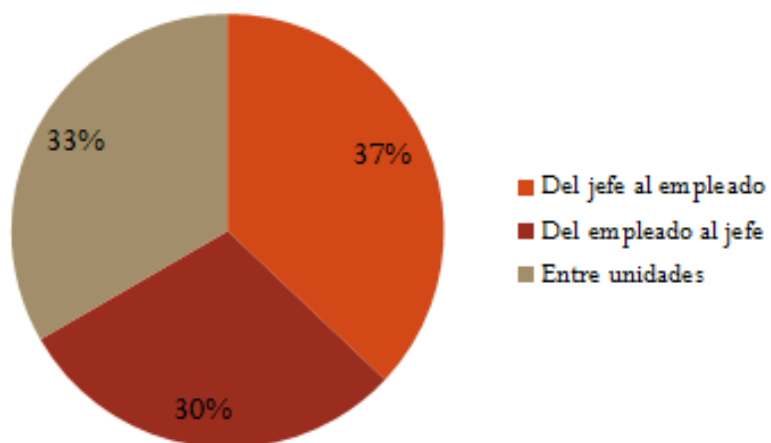


9. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:



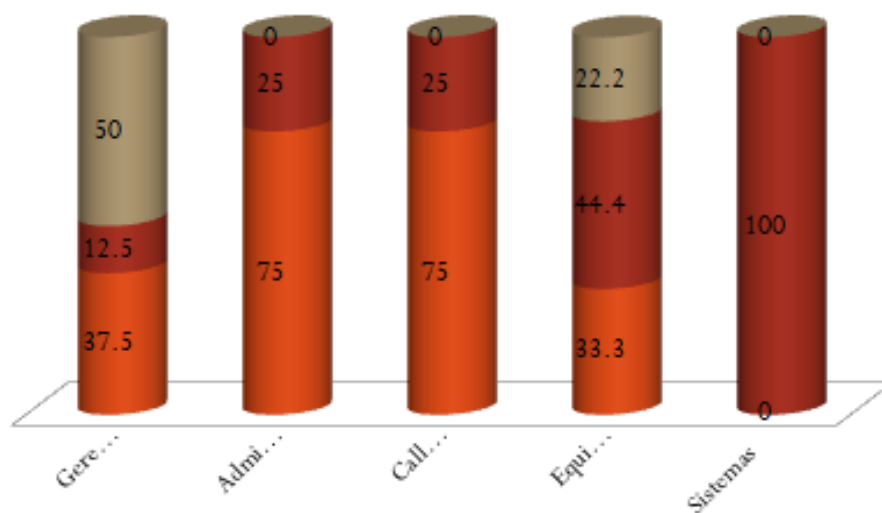


10.- Según su opinión, ¿De qué manera se transmite la información dentro Satel Pass?:



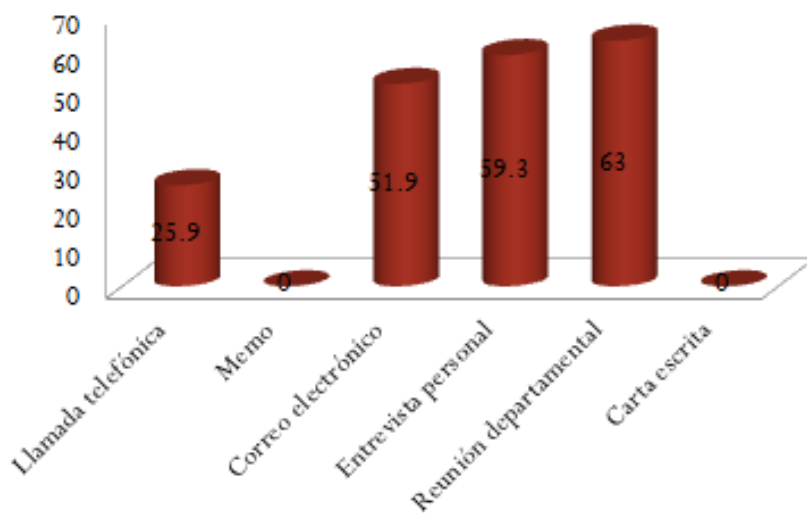
10.- Según su opinión, ¿De qué manera se transmite la información dentro Satel Pass?:

Del jefe al empleado    Del empleado al jefe    Entre unidades

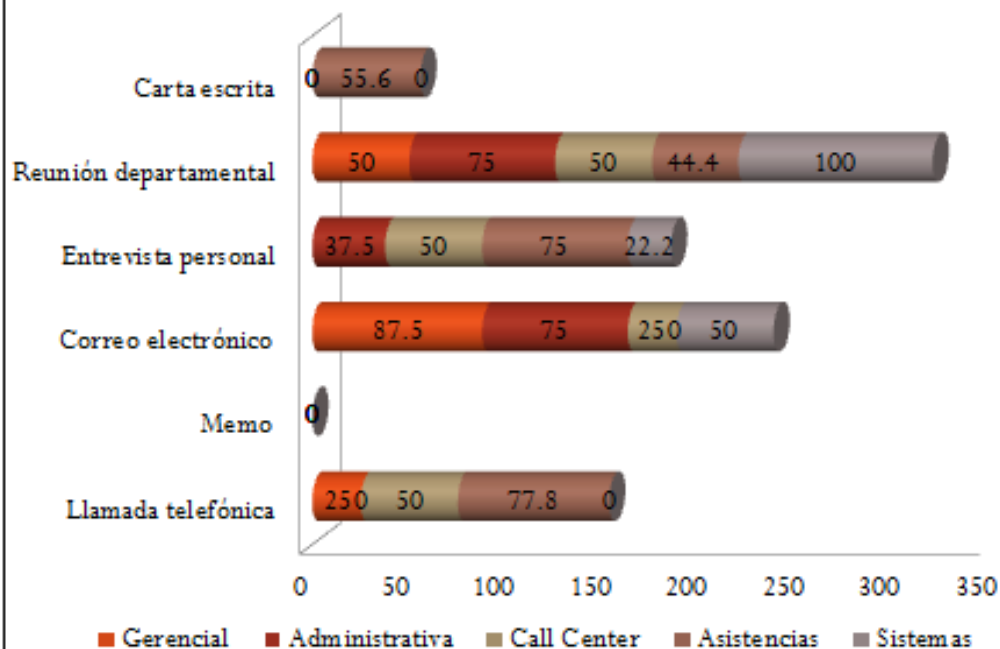




11. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.?

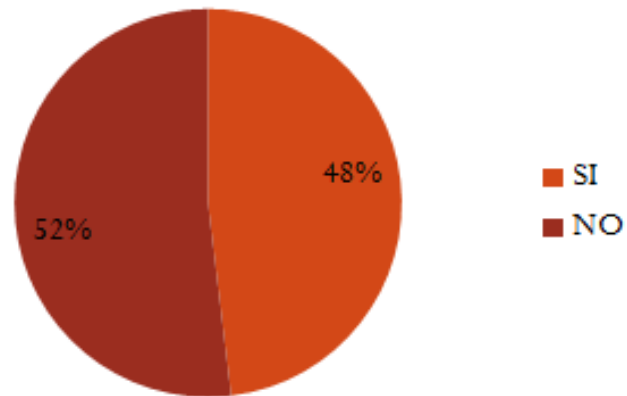


11. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.?

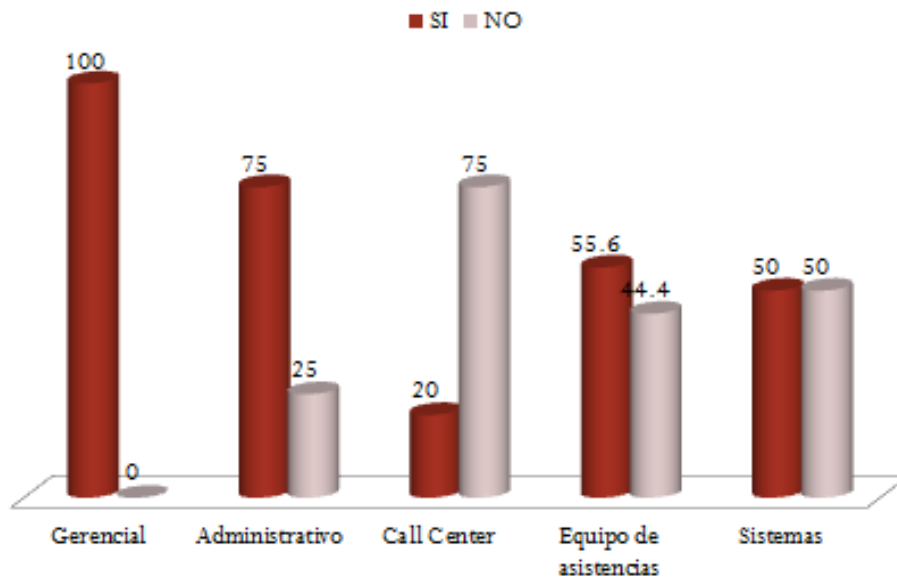




12. Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

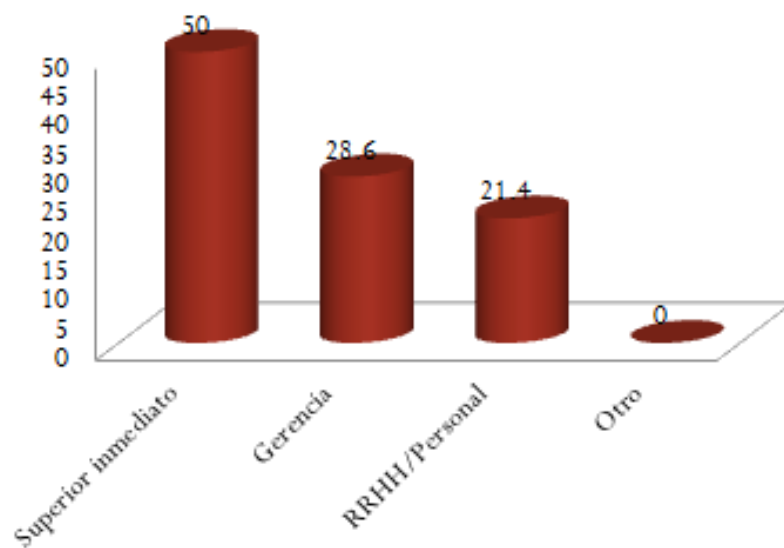


12. Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

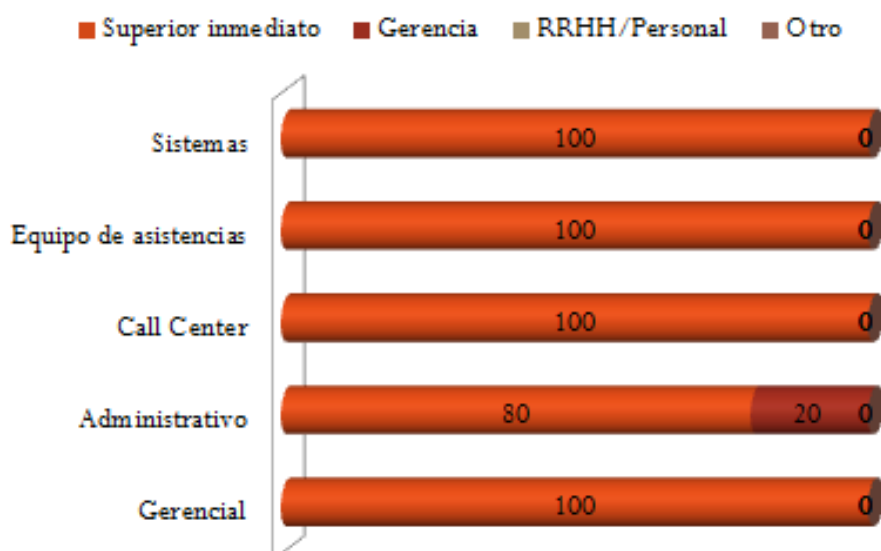




13. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

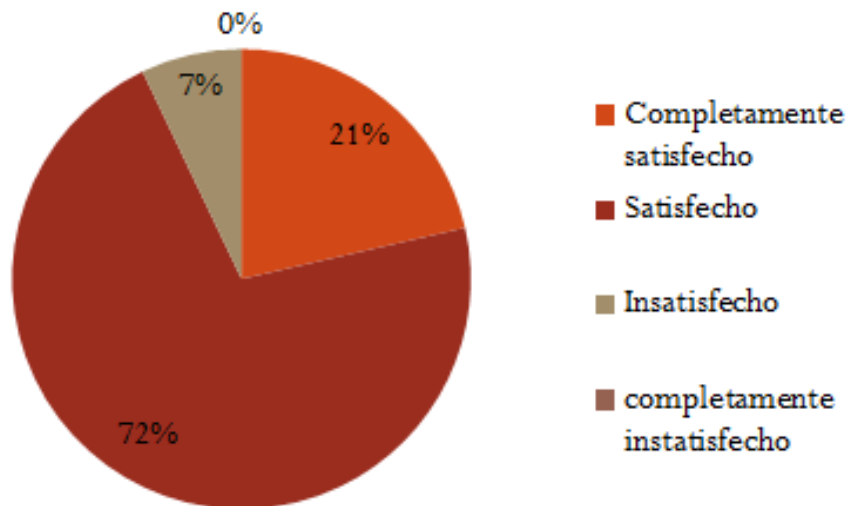


13. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

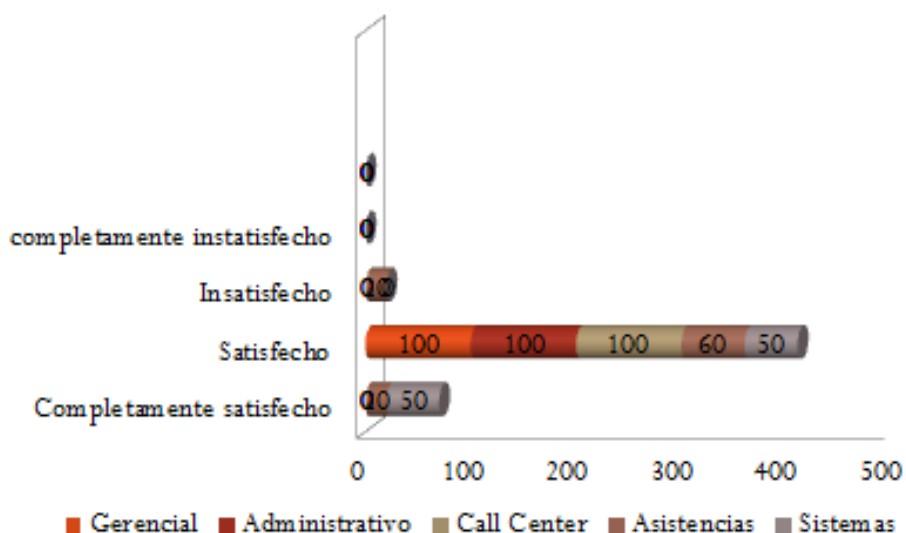




14.- ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?



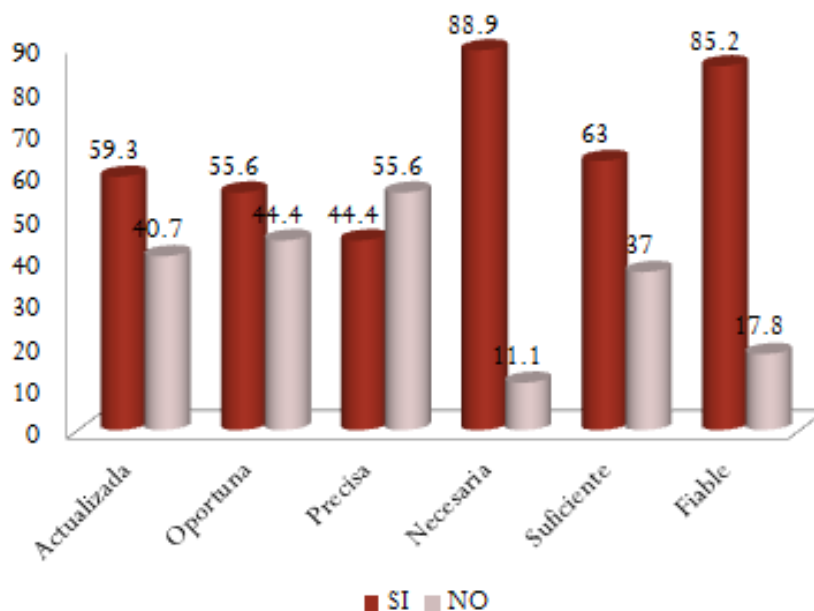
14.- ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?



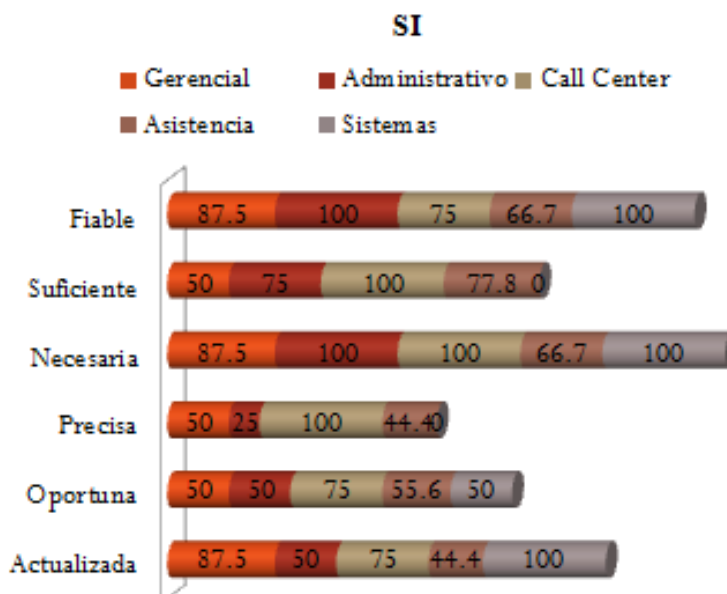




15.- Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por SATEL PASS:

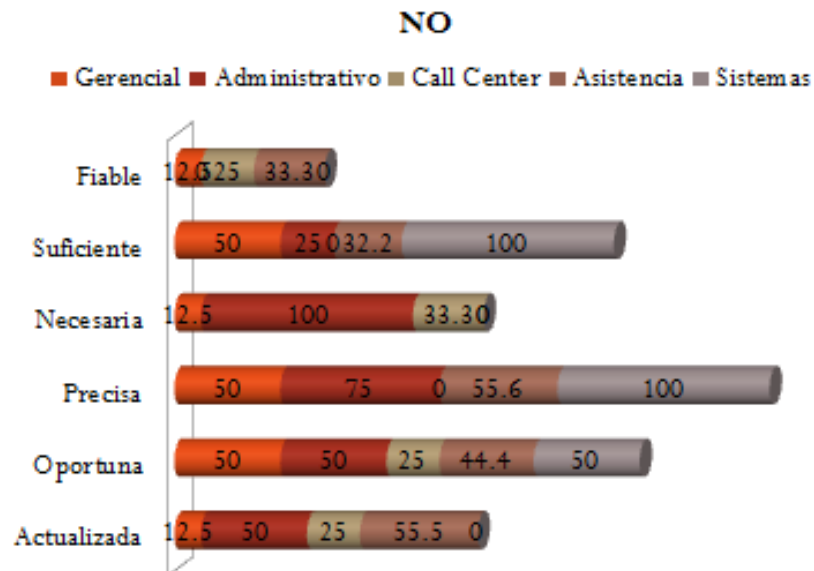


15.- Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por SATEL PASS:

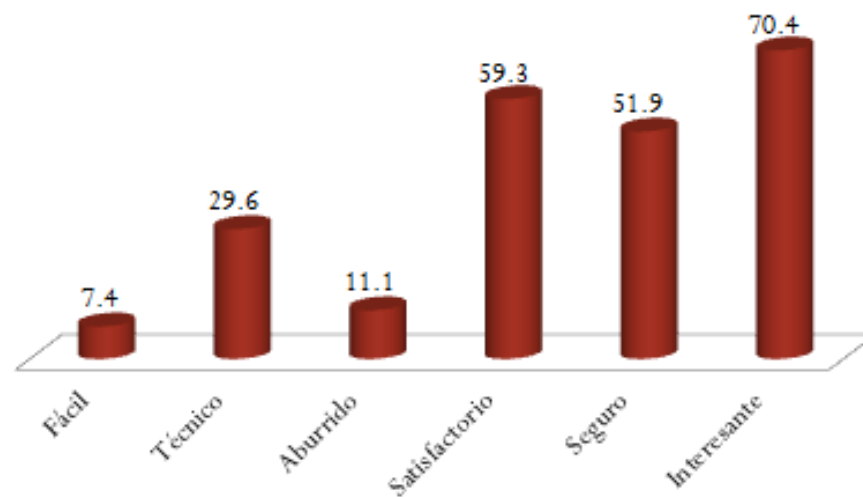




15.- Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por SATEL PASS:

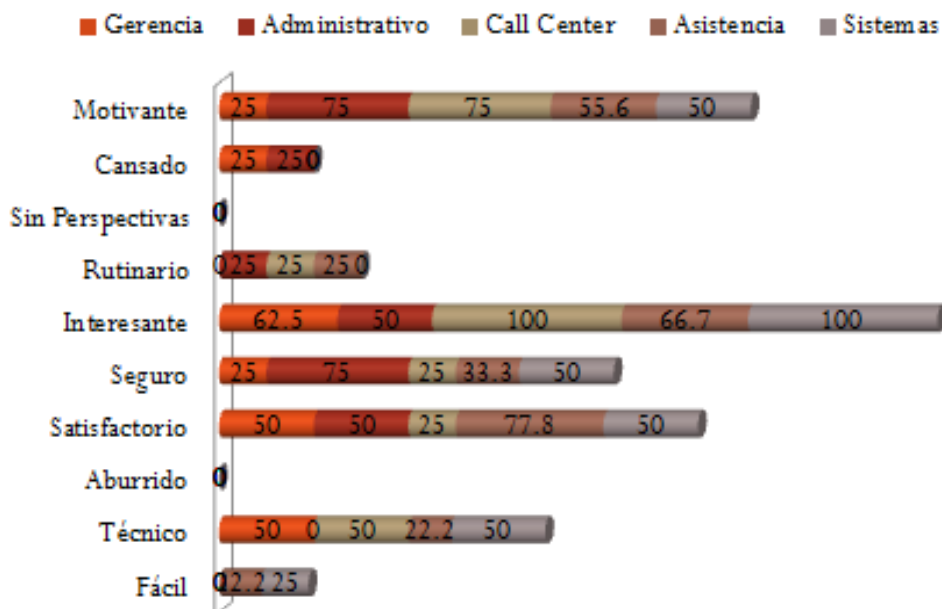


16.- Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo:



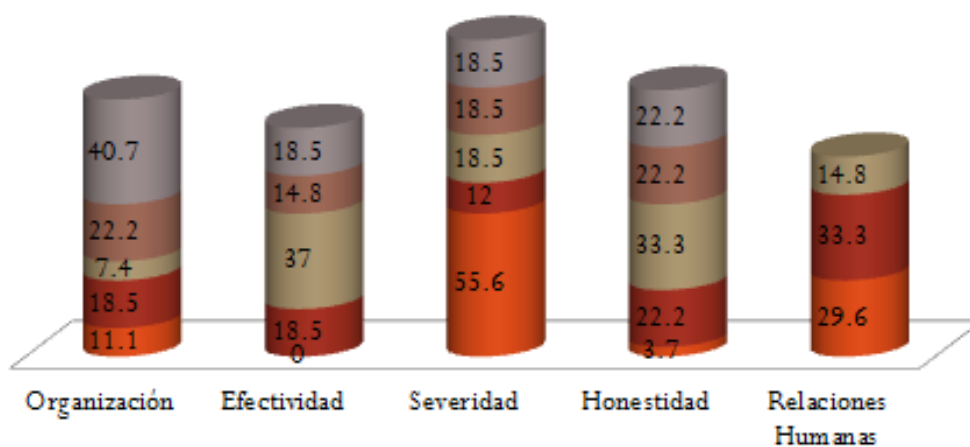


16.- Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo:



17.- Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

■ Menos importante ■ Irrelevante ■ Relevante ■ Importante ■ Muy importante

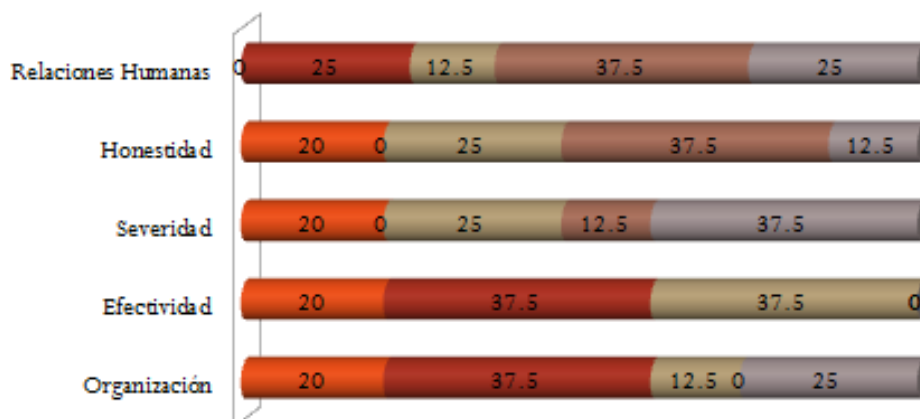




17.- Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

### Gerencial

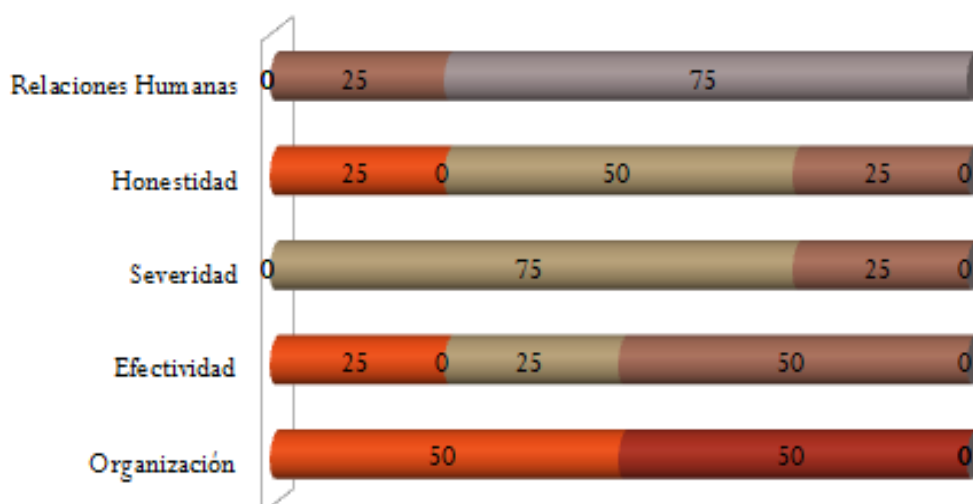
■ Muy importante ■ importante ■ Relevante ■ Irrelevante ■ Menos importante



17.- Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

### Administrativo

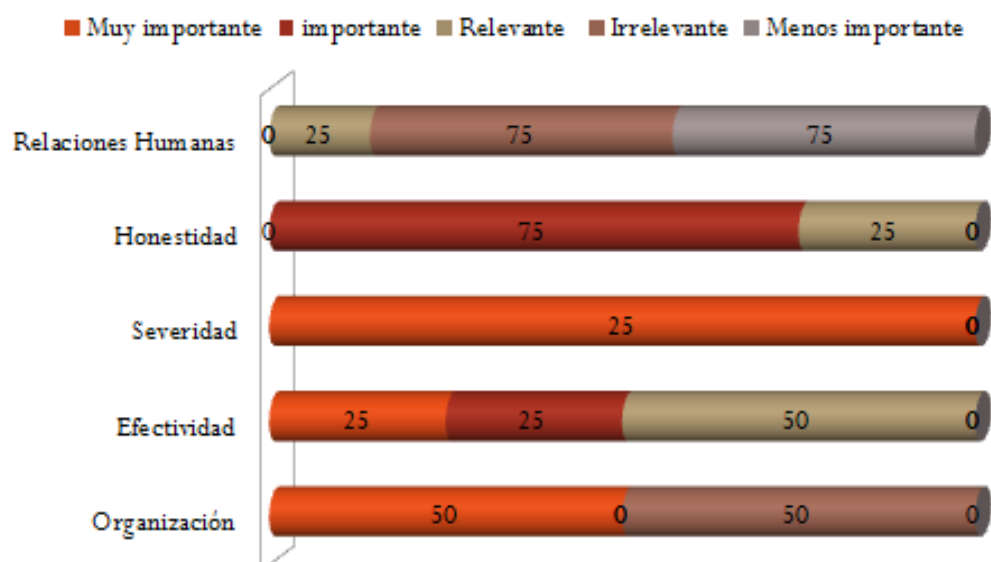
■ Muy importante ■ importante ■ Relevante ■ Irrelevante ■ Menos importante





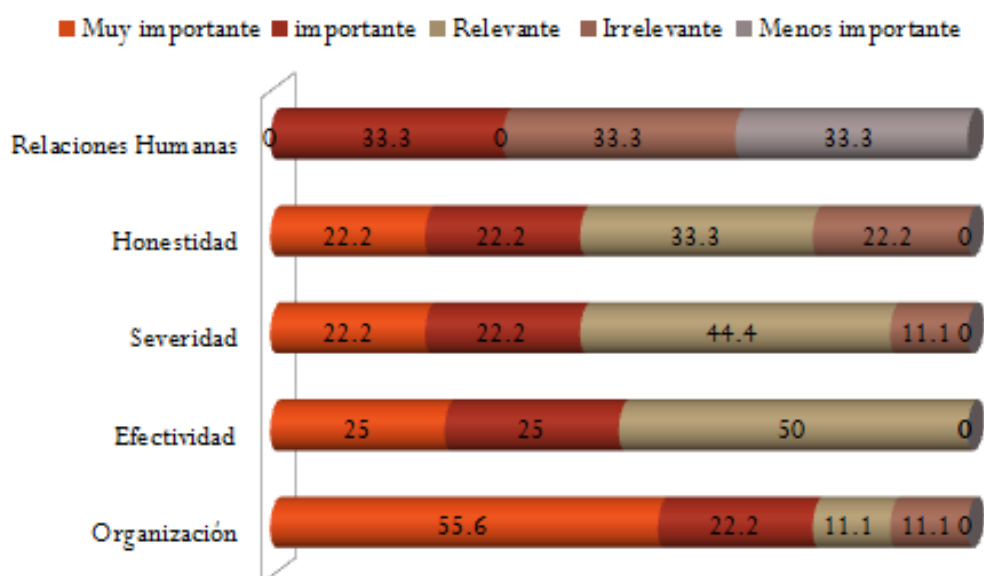
17.- Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

### Call Center



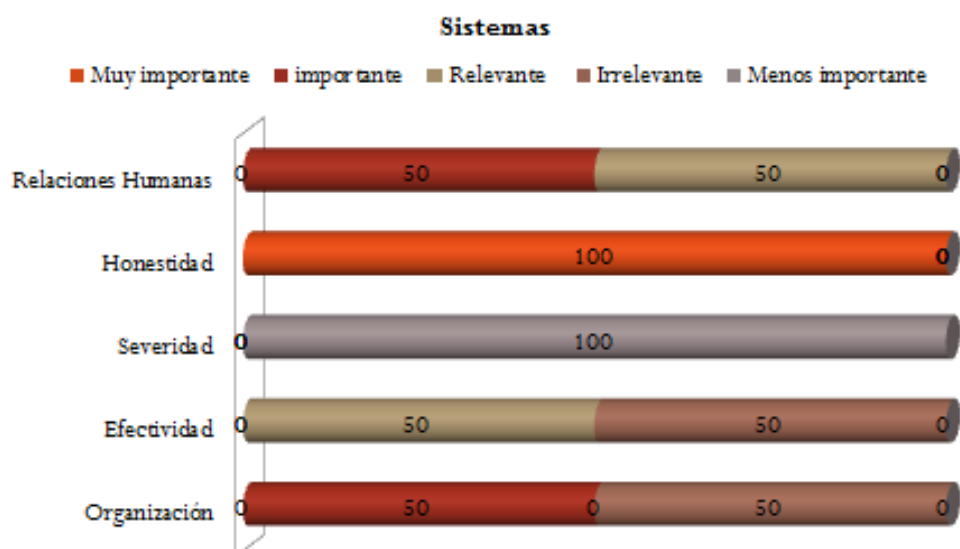
17.- Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

### Equipo de Asistencia





17.- Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).



## Conclusiones

- El 78% del total de miembros de Satel Pass dicen conocer la misión de la misma; sin embargo, tan solo el 54,66% fueron capaces de reconocer la misión de la empresa.
- Es muy importante mencionar que su página web está descuidada y mal diseñada, pues no se expone abierto al público la misión y otros datos importantes de la empresa. Pues estos datos constan únicamente después de ingresar nombre de usuario y número de contraseña.
- El 86.54% de la empresa reconoce claramente el signo de la misma; a pesar de que el logo casi no está expuesto dentro de la institución.
- El 96% de los encuestados asegura que el correo es la herramienta de comunicación más utilizada, seguida del intranet y las reuniones departamentales con el 63%. Sin embargo, calificaron al intranet, las circulares y las reuniones como más eficaces.
- A través de las encuestas se logró detectar que la información que se recibe diariamente es necesaria y fiable; por otro lado, el 44% asegura que es precisa.
- La relación que existe en la empresa entre empleados y jefes es bastante buena, pues la gran mayoría coincide en que sus jefes son preocupados por ellos, evalúan su trabajo, están prestos a ayudarles, etc.
- La mayoría de los encuestados aseguran que su trabajo es colaborador y concuerdan con que su trabajo es interesante, satisfactorio y seguro; y tan solo el 4,7% concuerdan con que su trabajo es fácil.
- De todos los encuestados, el 52% ha realizado sugerencias a la empresa; y de ese total, el 72% ha quedado satisfecho, tan solo el 7% ha quedado insatisfecho.

- En cuanto a la entrevista realizada, confirmé el buen clima laboral, y relación que existe entre todos los miembros de la empresa. Sin embargo, pude determinar algunas fallas existentes en cuanto a las herramientas de comunicación, por ejemplo, el buzón de sugerencias. Todos los empleados dan sus sugerencias a su superior inmediato porque es más efectivo; sin embargo el entrevistado me dijo que existe un buzón de sugerencias el cual no se utiliza porque como son muy pocas personas que colocan sus sugerencias ahí, el buzón no se revisa nunca.



## **CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **Errores comunicacionales identificados**

1. La misión y visión de la empresa es reconocida únicamente por el 54% del total de trabajadores de la empresa.
2. Si bien todos mantienen buena relación con su jefe, y son evaluados y escuchados por él; no hay compañerismo entre los empleados de la empresa.

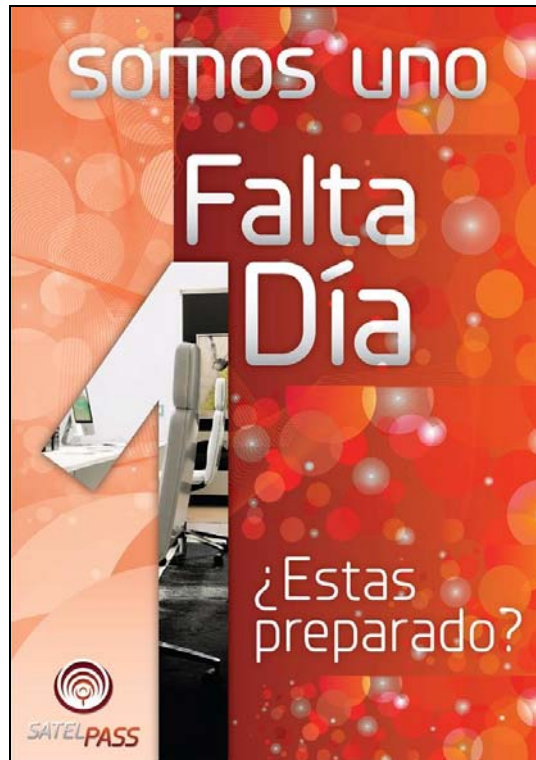
### **Objetivos Comunicacionales**

1. Posicionar en un 80% de los miembros de Satel Pass la misión y visión de la misma en un período de cuatro meses.
2. Aumentar en un 85% el compañerismo entre los miembros de la institución en el período de un mes.

## **ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES**

### **1.1 Expectativa**

- Se ubicarán posters en sitios estratégicos de la empresa, que promocionen el evento que se realizará en los próximos días.
- En el poster no se avisará ningún dato del evento, simplemente trata de generar intriga en los miembros de la empresa.
- Se pegarán los posters con 4 días de anticipación
- En el día cero, se dejará en cada escritorio la invitación al evento.



## 1.2 Informativa

- El encuentro será de almuerzo, a las 14h30 en un pequeño salón alquilado por la empresa.
- Está planeado para la tarde una serie de juegos muy divertidos que generarán risas, y sobretodo realzar la confianza y el compañerismo entre los trabajadores.
- Al inicio, se les entregará stikers a todos los miembros del salón para que lo lleven en sus camisetas.



### *El Juego de la risa:*

Se coloca el total de los empleados en dos filas, una frente a la otra y se asigna qué grupo será cara y cuál sello. El organizador lanza una moneda, y la grupo que salga, deberá quedarse serio; mientras la otra fila debe reírse fuerte y hacer caras chistosas. Los que se vayan riendo de la primera fila, van saliendo del juego. Gana el que logra permanecer serio.

### *El Rey manda*

El organizador pide algún objeto, y cada equipo deberá conseguir dicho objeto y entregarlo. Quien consiga reunir más objetos será el ganador

### *El juego del clik*

Todos se sientan en círculo y deberán lograr sostener el diálogo hasta completar el círculo sin equivocarse. . El que se equivoca pierde.

- Diálogo:

-esto es un clik.

-un qué?

-un clik

Aunque suena fácil, se convierte en un reto muy divertido para cada participante

### *El juego del vaso (Juego premiado)*

El organizador enseñará a todos los participantes una “coreografía” que se realizará con las manos y los vasos sobre la mesa; y se les dará tiempo suficiente para practicar. Cuando arranque el juego, los vasos empiezan a circular sobre la mesa ligeramente y el sonido de cada golpe de las manos y los vasos formarán un ritmo que marcará el paso.

El que se equivoca sale del juego. Quedará un solo ganador.

Premio: Tablet Xperia Z

**Cierre:** Se brindará un aperitivo y café/té para conversar, reirse de los juegos e intercambiar experiencias.

## **1.3 Recordación**

Se entregará una taza de café a cada miembro con el logo de la empresa y el mensaje de la campaña.



## 2.1 Expectativa

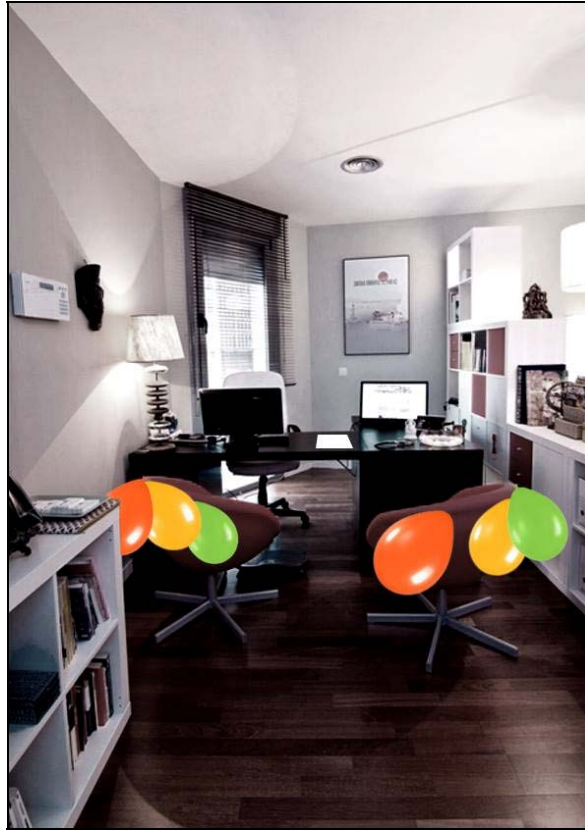
Se ubicará en todos los escritorios de la empresa un anuncio que genere expectativa o intriga, el cual contendrá el mensaje “Prepárate, memorízate!”





## 2.2 Informativa

Se decorarán con globos todas las sillas de los miembros de la empresa. Reventando todos los globos, los empleados deberán encontrar las tarjetas que exponen la misión y la visión.



Las mismas tarjetas (de mayor tamaño) serán expuestas también en sitios de gran visibilidad, como los baños de la empresa.



### 2.3 Recordación

Con el objetivo de que la misión y visión estén por un tiempo prolongado en la vista y mente de los trabajadores, permanecerán expuestos en los protectores de pantalla y el correo interno, el cual es la herramienta más usada en la empresa.



**Estrategias, tácticas y mensajes utilizados en la campaña**



<b>Estrategias</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Tácticas</b>
Informativa: Evento dinámico “Somos Uno”	Somos uno	-Juegos dinámicos: el juego de la risa, el rey manda, esto es un klik, el juego del vaso. -Stikers para pegar en camisetas,
Expectativa  Recordación		Pegar posters en la empresa  Tasas de café con el mensaje.
Informativa: Campaña de identidad corporativa	Prepárate, Memorízate	-Globos para reventar en busca de la misión y visión -Pancartas en los espejos de los baños
Expectativa  Recordación		Nota grande con el mensaje, en el escritorio  Misión y visión en el escritorio del computador, y en el correo interno de la empresa

### Cronograma

<b>Campaña</b>	<b>Fases</b>	<b>Actividad</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>
	Expectativa		X											
SOMOS UNO	Informativa		X											
	Recordación		X											
Prepárate,	Expectativa			X										
Memorízate!	Informativa			X										
	Recordación			X	X	X	X	X						

**Presupuesto**

<b>Material</b>	<b>cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Posters	8,00	3,00	24,00
Stickers	50,00		15,00
Tazas	31,00	1,00	31,00
Posters	8,00	3,00	24,00
Globos	186,00	0,20	37,20
Pancartas	16,00	3,00	48,00
Artes	5,00	10,00	50,00
Tablet Xperia Z	1,00	400,00	400,00
		<b>TOTAL</b>	<b>629,20</b>

## CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL

### Mapa de públicos

PÚBLICO	SUBPÚBLICO	TIPO DE RELACIÓN
<b>Organismos de regulación</b>	Ministerio de finanzas	Declaración de impuestos
	Notaría	Legislación de documentos
	Ministerio de Ecología Desarrollo sostenible y de la Energía	Regula normas de seguridad e instalaciones dentro de la empresa.
<b>Clientes</b>	<p><b>Estatales:</b> Oficinas HLM, gares de tren, sistema carcelario de Angers y hospital de Angers</p> <p><b>Privados:</b> Nexity, Fncia, Citya</p>	Hacen uso de los servicios que brinda la empresa.
<b>Competencia</b>	Cegelec, Str nion, SEES	Por la participación de mercado con el objetivo de acaparar espacio comercial.
<b>Accionistas</b>	Alexandre Meschin 51%, y David Mejía 49%	Son quienes invirtieron y aportan capital para la empresa
<b>Proveedores</b>	BIS-Electric Sapiselco Schrack Wago	Son quienes entregan los productos necesarios

**Objetivos de Investigación**

- Identificar las falencias comunicacionales que existen entre la SatelPass y su público externo.
- Diseñar campañas que aporten sustancialmente a las falencias identificadas

**Método:** Cualitativo y cuantitativo

**Tácticas:** Entrevistas a

- David Mejía (Gerente)
- Vincent Filoche (RRHH)

**Problemas encontrados**

1. Los clientes desconocen la Identidad Corporativa. La mayoría no supo reconocer el logo de SatelPass, pues el único material que reciben con el logotipo de la organización son facturas.
2. Falta de interacción con los proveedores, lo que ha hecho que exista informalidad en cuanto a las fechas de entrega de equipos y materiales.

**Problemas Identificados**

1. La comunidad no conoce la empresa. Ni siquiera la ha escuchado.
2. En el caso de los medios de comunicación sucede lo mismo, no conocen la empresa; ni la organización como tal, ni sus servicios a cabalidad

## PLAN COMUNICACIONAL: Clientes

### Estrategia

A través de mailing, se hará llegar una invitación a nuestros clientes para que visiten nuestra nueva página web de SatelPass, y se diviertan en la misma, pues ésta cuenta con un juego dinámico “arma nuestro logo”, el cual consiste en seleccionar las piezas del logo y arrastrar a la posición correcta.

En la página web se expone su identidad corporativa, su historia, misión, visión valores y finalmente el juego “arma nuestro logo”.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsable	Fuente de verificación
Expectativa	Descubre nuestra identidad ... Nuestra esencia es parte de ti	Se enviarán mails a nuestros clientes con el mensaje.	RRHH	
Informativa	Nuestra esencia es parte de ti	Mail de invitación para conocer la página web de la empresa. Juego en línea “arma nuestro logo”	RRHH	Conteo por visitas a la página web.
Recordación		Se repartirá a todas las empresas clientes un juego de post it con estuche. El estuche será del color de SatelPass y en su cobertor el logo	RRHH	Conteo automático de número de logos armados

## Expectativa

Descubre nuestra identidad !


Nuestra esencia es parte de ti...



Vidéo-surveillance  
 Interphone & Contrôle d'accès  
 Antenne / Satellite  
 Fibre optique  
 Alarme  
 Serrurerie  
 Accès handicapé

**Notre métier**  
**Les courants faibles**  
 - Etude et Installation  
 - Maintenance  
 - Dépannage

## Informativa



SATEL PASS  
SATEL Portier Antenne Surveillance Sécurité


Vidéo-surveillance  
 Interphone & Contrôle d'accès  
 Antenne / Satellite  
 Fibre optique  
 Alarme  
 Serrurerie  
 Accès handicapé

Quiénes somos  
 Nuestros servicios  
 Contáctenos  
 Juega con nosotros

**MISIÓN**  
 Brindamos el mejor soporte eléctrico y digital con herramientas específicas, a todas las regiones dentro del departamento 49 de Francia.

**VISIÓN**  
 Ser la empresa más eficiente en instalación eléctrica y digital dentro del país.

**Valores**  
 Eficiencia  
 Responsabilidad  
 Transparencia





## Recordation



## PLAN COMUNICACIONAL: Proveedores

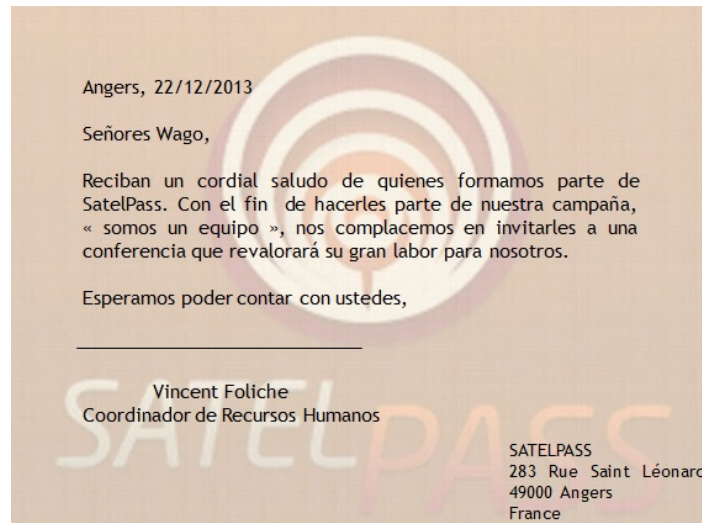
### Estrategia

Con la finalidad de generar mayor interacción, unión y cumplimiento con los proveedores, se realizará una conferencia/reunión bastante emotiva y motivante. A través de nuestro mensaje “Somos un equipo”, se resaltarán la importancia de su labor en nosotros, abarcando todo lo que conlleva ser un solo equipo.

Se entregarán broches a todos los asistentes a la entrada de la conferencia, con los logos de SatelPass y proveedores.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsable	Fuente de verificación
Expectativa		Envío de tarjetas de invitación a los proveedores a la reunión/conferencia, organizada por SatelPass	RRHH	
Informativa	Somos un equipo	Se llevará a cabo la conferencia motivando a los proveedores, haciendo notar la importancia de su trabajo a través de nuestro lema. Se entregarán broches (con los logos de los proveedores y de SatelPass, como uno solo) para ponerse en la camiseta, a todos los asistentes a la entrada, con los logos de SatelPass y proveedores. Se ubicarán un banner con mismo diseño de los broches.	RRHH	Asistencia de los invitados
Recordación		Se hará llegar a las empresas proveedoras relojes de pared con el logo de la campaña	RRHH	Puntualidad en sus entregas y mejor interacción





## **PLAN COMUNICACIONAL: Comunidad**

### **Estrategia**

Con la finalidad de darse a conocer, SateIPass se une con el Ministerio de Ecología Desarrollo Sostenible y de la Energía para lanzar la campaña “Apagón; ganas tu, gana el mundo”. El cual, se difundirá a través de la página oficial de Facebook y Twitter del

Ministerio, y cuñas de radio. La campaña consistirá en un apagón de luz masivo durante tres minutos.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsable	Fuente de verificación
Expectativa	Apagón! Gana el mundo, ganas tu	Difusión del mensaje de la campaña a través de Facebook, Twitter; incluyendo una invitación general a unirse a la campaña en favor del planeta.	RRHH	Facebook: número de veces compartidos, y "likes"
Informativa	Apagón! Gana el mundo, ganas tu	Difusión del mensaje con los detalles del día y hora del apagón (apagar la luz de forma masiva), a través de una cuña radial y redes sociales. Finalmente se llevará a cabo el apagón.	RRHH	
Recordación	Gracias por apagar la luz	En puntos estratégicos aledaños, se entregarán pulseras con el logo de la empresa y del ministerio, y el mensaje		

**Expectativa**

- Mensaje difundido :

Preparate, y unete a la campaña “3 min de Apagón!”. Organiza el Ministerio de Ecología Desarrollo Sostenible y de la Energía y SatelPass. Sé parte del APAGÓN!!

**Informativa**

- Mensaje difundido:

Se parte los “3min de Apagón” y aporta con el planeta. Apaga todas las luces de tu casa durante tres minutos.

FECHA: 15/01/13

HORA: 20h00

GRACIAS POR CONTRIBUIR

**Recordación:**

## PLAN COMUNICACIONAL: Medios de comunicación

### Estrategia

Se hará una invitación formal a los principales medios de comunicación a fin de que conozcan más de nuestra empresa. Nuestras instalaciones, oficinas, cómo trabajamos, los servicios que ofrecemos, las normas de calidad a la que nos regimos, nuestra identidad corporativa, etc.

Se les entregará un Brochure Institucional a los medios visitantes.

<b>Estrategia (Fase)</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Responsable</b>
Expectativa	Caminando hacia un nuevo futuro	Se enviará un boletín de prensa a medios de comunicación para invitarles a SatelPass	RRHH
Informativa		Se hará un recorrido por las instalaciones y se explicarán los servicios de la empresa. Entrega del Brochure Institucional a cada visitante	RRHH
Recordación		Se les hará llegar una tarjeta de agradecimiento por la visita, y una agenda de notas de SatelPass	RRHH

**Presupuesto**

<b>Campaña</b>	<b>Material</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>valor total</b>
CLIENTES	post it con estuche impreso	6,00	100	600,00
	Tarjetas de invitación		50	30,00
PROVEEDORES	Broches	2,00	50	100,00
	Banner	7,00	1	7,00
	Reloj de pared	10,00	20	200,00
COMUNIDAD	Cuña	Pagado	por	ministerio
	Pulceras	3,50	500	1750,00
MEDIOS DE	Brochure	1,50	20	30,00
COMUNICACIÓN	Agenda	4,00	20	80,00
			<b>TOTAL</b>	<b>2797,00</b>

## Cronograma

Campana	fase	Ene	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Clientes	expectativa	X										
	Informativa	X	X									
	Recordación		X									
Proveedores	expectativa			X								
	Informativa				X							
	Recordación				X	X						
Comunidad	expectativa					X						
	Informativa						X					
	Recordación						X					
Medios	expectativa							X				
	Informativa								X			
	Recordación								X	X		