

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Configuración de Proyectos:

Auditoría y campaña de comunicación interna en una institución financiera

Proyecto de investigación

Arianna Cristina Cevallos Vargas

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito

para la obtención del título de

Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 23 de diciembre de 2016

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Configuración de Proyectos:

**Auditoría y campaña de comunicación interna en una
institución financiera**

Arianna Cristina Cevallos Vargas

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot M.A.

Firma del profesor

Quito, 23 de diciembre de 2016

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos:

Arianna Cristina Cevallos Vargas

Código:

00009838

Cédula de Identidad:

1712620754

Lugar y fecha:

Quito, 23 de diciembre de 2016

AGRADECIMIENTO

A Flavia, Ian, Juan y Laura por ser motor, inspiración, luz y guía.

A todos los que en estos años han sabido esperar y acompañar este sueño, que con el tiempo se volvió utopía y ahora, finalmente se concreta. Gracias por no perder(me) la fe, aunque a veces yo lo hiciera.

RESUMEN

En un mundo cambiante y globalizado en el que la información circula en tiempo real a través de nuevos canales y el poder colectivo, cada vez más exigente y suspicaz, tiene la capacidad de crear crisis reputacionales en segundos, por lo que, las organizaciones están más expuestas que nunca. Resulta, entonces, fundamental gestionar profesionalmente su comunicación, con estrategias y mediciones periódicas, tanto en el frente externo, definiendo objetivos, canales y mensajes para el relacionamiento con todos sus grupos de interés; como en el interno, mucho más sensible, porque los empleados, cada vez más demandantes de participación y diálogo, son a la vez voceros y actores clave en la creación de valor, sostenibilidad del negocio y generación de resultados.

Palabras clave: comunicación corporativa, comunicación interna, reputación, auditoría de comunicación interna, mensajes, públicos.

ABSTRACT

In a changing and globalized world in which information circulates in real time through new channels and collective power, increasingly demanding and suspicious, has the ability to create reputational crisis in seconds, organizations are more exposed than ever. It is, therefore, fundamental to professionally manage your communication, with strategies and periodic measurements, both on the external front, defining objectives, channels and messages for the relationship with all its stakeholders; as in the internal, much more sensitive, because the employees, increasingly demanding of participation and dialogue, are at the same time spokesmen and key players in the creation of value, business sustainability and results generation.

Key words: Corporate communication, internal communication, reputation, internal communication audit, messages, stakeholders.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
DESARROLLO DEL TEMA.....	13
La comunicación.....	13
Breve historia de la comunicación.	15
Comunicación corporativa.....	27
El Director de Comunicación.	32
Identidad corporativa.....	34
Imagen corporativa.....	36
Reputación corporativa.	39
Públicos y Stakeholders.	41
Mapa de públicos.	43
Comunicación interna	44
Auditoría de Comunicación interna.	47
Plan de comunicación interna.	50
Auditoría de comunicación interna de Mutualista Pichincha	51
Pre-diagnóstico.....	51
Diagnóstico.....	55
Resultados.	58
Campaña de comunicación interna para Mutualista Pichincha	79
Objetivo.....	80
Estrategia.....	80
Mensajes.....	80
Campaña: “Yo construyo calidad de vida”.	81

CONCLUSIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	98

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: 70 millones de años de evolución. Era de los signos y las señales.....	18
Ilustración 2: 70 millones de años de evolución. Era del habla y el lenguaje y resto de eras. 19	
Ilustración 3: modelo de comunicación de Aristóteles.....	22
Ilustración 4: modelo de comunicación de Laswell.....	23
Ilustración 5: modelo de comunicación de Shannon y Weber.....	24
Ilustración 6: modelo de comunicación de Berlo.	25
Ilustración 7: modelo de comunicación de Lazarsfeld, Berelson, Gaudet y Katz.	26
Ilustración 8: modelo de comunicación de Riley y Riley.....	27
Ilustración 9: gráfico de Paul Capriotti para identificar los componentes de la identidad corporativa.	35
Ilustración 10: gráfico que resume cómo la comunicación corporativa gestiona la identidad, imagen y reputación corporativas y describe los componentes de cada una.	40
Ilustración 11: logotipo de Mutualista Pichincha.	51
Ilustración 12: desglose de participación en encuesta de auditoría de comunicación interna de Mutualista Pichincha.....	62
Ilustración 13: escala de valoración de respuestas para encuesta de auditoría de comunicación interna en Mutualista Pichincha.....	63

Ilustración 14: personajes, Sevelindo y Alegría, para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	82
Ilustración 15: propuesta gráfica para implementación de carteleras en la campaña “Yo construyo calidad de vida”	82
Ilustración 16: propuesta gráfica de adhesivo para puertas de ascensores en edificio matriz para implementación durante la campaña “Yo construyo calidad de vida”.	83
Ilustración 17: propuesta gráfica de graderíos para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	83
Ilustración 18: propuesta gráfica de salidas de emergencia para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.	84
Ilustración 19: propuesta de personaje para armar para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	84
Ilustración 20: propuesta gráfica de personaje en tamaño humano para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	85
Ilustración 21: propuesta de personaje inflable para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	85
Ilustración 22: propuesta gráfica de aplicación para escritorio para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	86
Ilustración 23: aplicación para teléfono de escritorio para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	86
Ilustración 24: propuesta gráfica de aplicación para escritorio para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	87
Ilustración 25: propuesta gráfica de interior de ascensores para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.	87

Ilustración 26: propuesta gráfica de block de notas para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	88
Ilustración 27: propuesta gráfica para aplicación de computador portátil para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	88
Ilustración 28: propuesta gráfica adhesivo zonas de alto tráfico para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	89
Ilustración 29: propuesta gráfica de individual para bandejas de almuerzo para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	89
Ilustración 30: volante con información sobre el propósito, la promesa y los principios de comportamiento para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	90
Ilustración 31: propuesta gráfica de envío masivo de correo electrónico para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”	90
Ilustración 32: propuestas gráficas de envíos masivos para implementación de campaña “Yo construyo calidad de vida”	91
Ilustración 33: propuestas gráficas de envíos masivos para implementación de campaña “Yo construyo calidad de vida”	91

INTRODUCCIÓN

La historia de la comunicación comenzó hace 70 millones de años con la historia de la humanidad. Según uno de los principios de Paul Watzlawick, sicólogo y filósofo austríaco, estudioso de la comunicación humana, a partir de que tenemos la capacidad de comportarnos, estamos comunicándonos, “toda conducta en una situación e interacción tiene un valor de mensaje (...) se deduce, *entonces*, que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar” (2014; p.16), lo que sugiere que la comunicación se produce todo el tiempo, independientemente de la intención o la conciencia, la comunicación no siempre es un acto voluntario, pero está sucediendo todo el tiempo, incluso en soledad, cuando entramos en la dinámica de la comunicación intrapersonal: “procesos internos de abstracción, clasificación, síntesis, inducción desde lo específico a lo general, y razonamiento partiendo de premisas para llegar a conclusiones” (De Fleur, 1993; p. 33).

El estudio de la comunicación se ha enfocado tanto en la “...*transmisión de mensajes (...)* como en la *producción e intercambio de sentido*” (Fiske, 1984; p. xx); el emisor y el receptor han sido los protagonistas principales, muchas de las veces intercambiando sus papeles; el mensaje y el medio han levantado un largo debate sobre su relevancia; las eras, los modelos y los medios de comunicación han marcado hitos y elevado el nivel del análisis que ha planteado la disyuntiva de si existe verdadera comunicación o se trata solo de información, con la aparición de la comunicación de masas, un debate que se mantiene todavía sin resolver.

La comunicación humana es parte de todos los ámbitos de la vida, las particularidades de la comunicación en los entornos laborales cobran crucial relevancia en este estudio, dado que cada vez son más las personas que se insertan en sus filas y cada vez más las horas que permanecen en el trabajo.

Las organizaciones, sean privadas o públicas, con o sin fines de lucro, microempresas, pequeñas empresas o multinacionales, como sistemas independientes, con filosofía y cultura propias e irrepetibles no son ajenas a las dinámicas y paradojas de la comunicación, de ahí que su comprensión y manejo estratégico sean una necesidad para que puedan alinear a sus empleados de todos los niveles para conseguir resultados.

DESARROLLO DEL TEMA

La comunicación

Ahora quiero que digan lo que quiero decirte
para que tú las oigas como quiero que me oigas.

Pablo Neruda

Hay distintos tipos de comunicación, en este trabajo nos centraremos en principio en la comunicación humana, que, como afirma Watzlavick, “(...) es una condición *sine qua non* de la vida humana y el orden social” (1985; p. 17). Comenzamos a comunicarnos en el vientre materno y dejamos de hacerlo al morir, de hecho, la ausencia de respiración o latidos constituyen mensajes. La comunicación con los demás, es la forma que tenemos para expresar el mundo fuera de nuestra propia mente; posteriormente, analizaremos la comunicación corporativa, es decir, la comunicación humana en y desde los entornos laborales.

En un mundo globalizado, con alrededor de 7.500 millones de personas y sumando, según el contador en línea worldometers.info, resulta inimaginable dimensionar la cantidad de información y mensajes que se emiten por segundo.

El ejercicio de la comunicación es tan familiar, permanente y cotidiano, que resulta irrelevante reparar en el esfuerzo que implica hacerlo bien. Esto significa, explicado de la forma

más simple, que la idea que un emisor transmite por determinado medio llegue y se replique en la mente del receptor de forma idéntica o similar a la original.

La comunicación, sumada a otros elementos es, en parte, responsable del desarrollo de la civilización; si se reflexiona por un momento en ¿cuál sería la situación actual de la humanidad si los primeros pobladores, capaces de generar signos y códigos, no hubieran podido ponerse de acuerdo?, la respuesta a esta pregunta evidencia su vínculo con el proceso de evolución humano.

El desarrollo colectivo es un trabajo comunitario. Si bien la sobrevivencia es individual, el aseguramiento de la especie es cosa de todos y es ahí, justamente, donde la comunicación ha jugado un rol fundamental como estructura base para las interrelaciones, preservación de la memoria y difusión de la cultura.

La Real Academia de la Lengua define a la comunicación como “Trato, correspondencia entre dos o más personas”. Etimológicamente, viene del latín *communicare* que significa compartir, impartir, difundir y este, a su vez, proviene de *communis*, que significa común.

Las definiciones y abordajes para el estudio de la comunicación son muchos y muy variados, dentro de las perspectivas para el estudio de la comunicación humana, según Paul Watzlawick (1985; p. 23) destacan tres:

1. **Sintáctica**, asociada a la lógica matemática, centrada estrictamente en la comunicación como intercambio de mensajes y el estudio y medición de todos sus elementos: emisor, receptor, codificación, decodificación, canales, medios, capacidad, ruido y redundancia;

según Fiske (1984; p. xx) ésta es la escuela centrada en el proceso. Esta perspectiva evalúa si existen condiciones favorables para la transmisión de información.

2. **Semántica**, que estudia a la comunicación como el intercambio de signos con significado convencionalizado que producen sentido a través de la semiótica. (Watzlawick, 1985; p. 23).
3. **Pragmática**, que tiene que ver con cómo la comunicación afecta el comportamiento de las personas, no solo desde el lado del receptor, sino del efecto que causa su reacción en el emisor. Esta perspectiva observa cuidadosamente la conducta. (Watzlawick, 1985; p. 24).

Breve historia de la comunicación.

En tiempos en los que las redes sociales han puesto en evidencia una nueva percepción de inmediatez y globalización, tomándose para sí una parte del ejercicio de comunicación de masas, con nuevos y anónimos protagonistas generando contenidos que se *viralizan* en tiempo real cuyos únicos requisitos para hacerlo son tener información que resulte atractiva, un dispositivo móvil e internet, resulta muy natural asumir que la comunicación, entendida desde su acepción más básica, (que viene de la etimología *comunis*: poner algo en común), es un ejercicio simple y cotidiano, que no demanda más esfuerzo que la voluntad y, a veces, ni siquiera eso, recordando a Watzlawick que dice que no es posible no comunicar; independientemente de la voluntad de hacerlo, todo comunica. (1985).

Sin embargo, para entender cómo la humanidad ha podido llegar hasta aquí es necesario hacer un breve recorrido por las distintas eras de la comunicación, no sin antes comprender cabalmente el proceso mismo de evolución de la humanidad hasta nuestros días.

Remontándonos hacia el origen conocido de la humanidad hace 70 millones de años, comenzando por el ancestro más lejano de los humanos, el *proconsul*, que vivió durante el período de los dinosaurios y era muy parecido a una rata, pasando por el *homo habilis*, que construyó herramientas y dominó el fuego; el *homo erectus* con un cerebro más grande y habilidades de supervivencia superiores; el *homo sapiens neanderthalensis*, u hombre de Neanderthal, cazador certero, ritualista, empático con niños y ancianos y, terminando el recorrido con *el homo sapiens sapiens* u hombre de *Cro Magnon*, de quien descende la humanidad en su conjunto, y a quien se le atribuyen las primeras pinturas rupestres y la consolidación de comunidades asentadas y estables, según el texto de Melvin De Fleur (1993; p.19-24), podemos evidenciar la evolución de la humanidad a la par que la de la comunicación, dado que muchos de los hitos comunicacionales marcan hitos evolutivos evidentes; tal es así, que la historia de la existencia de la humanidad podría explicarse por la de la comunicación.

A decir del mismo De Fleur:

“(…) los significativos y radicales adelantos alcanzados por el *homo sapiens* en los últimos 40.000 años han dependido más de su dominio de los sistemas de comunicación que de los materiales que utilizaban para forjar sus herramientas (…) los cambios revolucionarios que se dieron en los primeros tiempos en relación a la capacidad de la gente para compartir significados unos

con otros han tenido una influencia realmente poderosa en el desarrollo del pensamiento, las formas de comportamiento y la cultura.” (1993; p. 25).

Eras de la comunicación.

La búsqueda de superar la memoria, la velocidad y la distancia.

El desarrollo de la comunicación, a decir de De Fleur (1993) se entiende mejor por eras, que ha clasificado de la siguiente manera:

- *Era de los signos y señales.*
- *Era del habla y el lenguaje.*
- *Era de la escritura.*
- *Era de la imprenta.*
- *Era de los medios masivos de comunicación.*

Era de los signos y señales.

Corresponde a los primeros indicios conocidos de comunicación en la época primitiva, asociada a los pre homínidos, eslabones entre el mono y el hombre, en una etapa en la que todavía no caminaban erguidos, ni podían hablar porque su estructura laríngea, casi idéntica a la de los monos, no les permitía emitir el espectro de sonidos necesario para articular sílabas y palabras tal como lo hacemos ahora. (Lieberman, 1984). En su lugar, se comunicaban emitiendo gruñidos, gritos, gestos, muecas y movimientos corporales, usando sus extremidades y adoptando posiciones específicas. (De Fleur, 1993; pp-29-34). Esta forma de comunicación presentaba muchas restricciones, la cantidad y profundidad de los mensajes era limitada,

enfocada en el momento y los hechos concretos, no implicaba procesos reflexivos complejos y tampoco daba lugar a planificación ni acuerdos de grupo más complejos para apoyar la supervivencia. De hecho, la evidencia científica sugiere como una de las posibles causas para la inexplicable extinción de los hombres de Neanderthal a su incapacidad para hablar:

“...los hombres de Cro Magnon desarrollaron el habla y el lenguaje, esto les dio una gran ventaja sobre sus vecinos... los hombres de Neanderthal permanecieron en la era de los signos y las señales, con sus consiguientes limitaciones. Más adelante, al cambiar el clima al final de la glaciación, los hombres de Neanderthal no se adaptaron a las nuevas condiciones.” (De Fleur, 1993: p. 35)

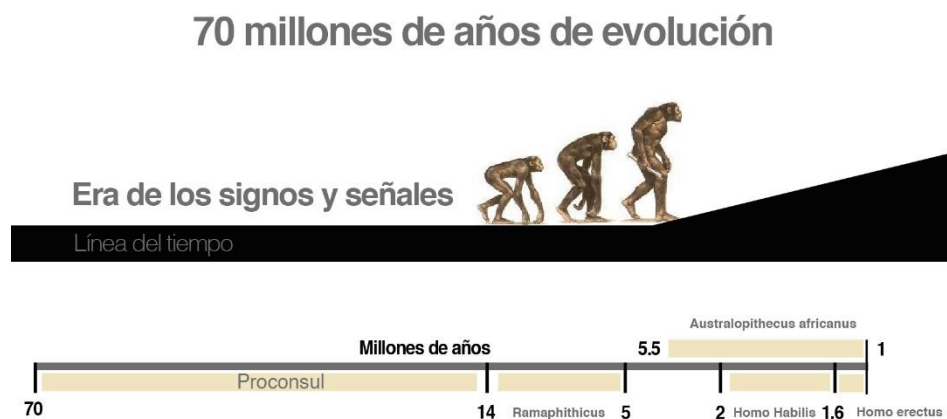


Ilustración 1: 70 millones de años de evolución. Era de los signos y las señales.

Fuente: creación propia.

Era del habla y el lenguaje.

La evidencia sugiere que el lenguaje oral apareció con el hombre de Cro Magnon, hace “aproximadamente entre 90.000 y 40.000 años” (De Fleur, 1993; p. 27), que podía hablar y recordar gracias a que su cráneo y caja laríngea eran iguales a los de los humanos actuales.

Esta capacidad de transmitir información de forma más compleja, rápida y precisa, coadyuvó a enfrentar mejor a las amenazas y depredadores, incrementando considerablemente sus posibilidades de sobrevivencia. También dio origen a la tradición oral y al desarrollo de la cultura, el *homo sapiens sapiens* diseñaba cuidadosamente sus herramientas, transitó del sistema de caza y recolección al agrícola y se asentó, dejando atrás el nomadismo. (De Fleur, 1993; pp: 34-37).

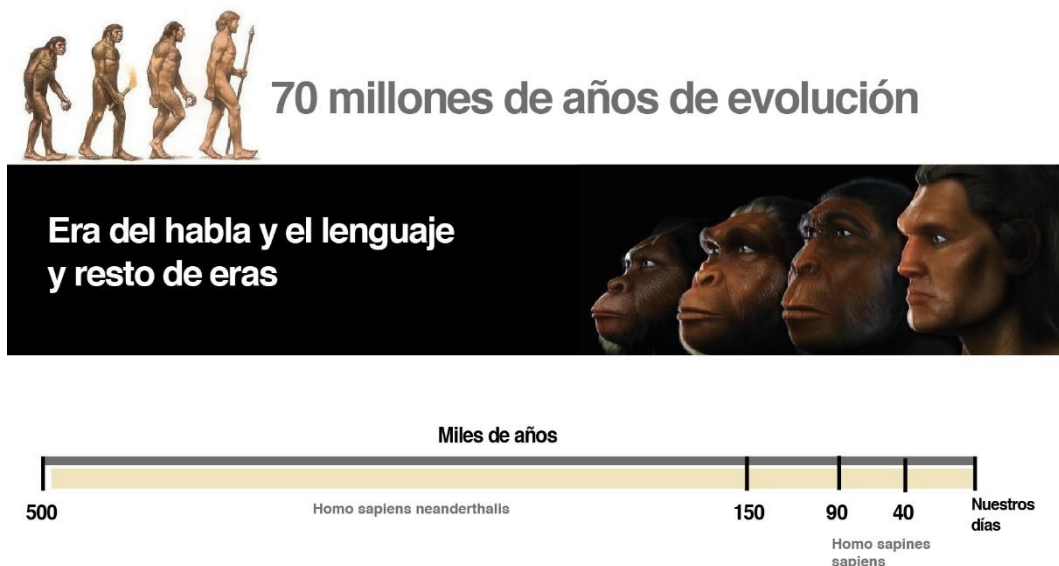


Ilustración 2: 70 millones de años de evolución. Era del habla y el lenguaje y resto de eras.

Fuente: creación propia.

Era de la escritura.

Distintas civilizaciones fueron creando sistemas de escritura, por un lado estuvo el caso de los sumerios con su escritura cuneiforme, que asignó un sonido a cada símbolo que representaba una sílaba, siendo un sistema precursor de la escritura fonética; y por otro, los egipcios, que desarrollaron los glifos, que dieron lugar a los jeroglíficos, complejos sistemas de escritura que usaban símbolos y figuras útiles para registrar, por ejemplo, los movimientos de los astros y para monitorear las cosechas. Los mayas y los chinos también desarrollaron sus propios sistemas, luego, los griegos, asignaron sonidos a las consonantes y vocales, reduciendo el número de caracteres, propuesta que fue perfeccionada por los romanos, de los que se han conservado algunos principios para la escritura actual.

A partir de esto, las sociedades desarrollaron y potenciaron la lectura y escritura, con todas las implicaciones en términos sociales y culturales que esto involucró; en este punto, cabe destacar la trascendencia del desarrollo de medios impresos ligeros y portátiles, primeras versiones de los libros, hechos con papeles y tinta vegetales y utilizados por los escribas egipcios y mayas, que registraban conocimiento, dando lugar a bibliotecas de gran acervo cultural. (De Fleur, 1993; pp: 27-51).

Era de la imprenta.

Si bien las apariciones del lenguaje y la escritura fueron hitos importantes en el desarrollo de la humanidad, todavía la comunicación estaba limitada a audiencias muy pequeñas, la tradición oral padecía de limitaciones más que evidentes y la difusión a cargo de los libros, que se realizaban a mano, tomaban tiempo, tenían errores y limitaban su cantidad a unos pocos

ejemplares y también era reducida. Todo esto cambió con la invención de la imprenta en 1.455 por Johann Gutenberg, dando origen al segundo libro impreso en el mundo: una biblia de cuarenta y dos líneas. El primero, el Diamond Sutra, lo hicieron los chinos con un sistema rudimentario aproximadamente en el año 800 D.C. (De Fleur, 1993; pp: 43-44). La aparición de la imprenta marcó un hito en el desarrollo y difusión de la cultura al democratizar el conocimiento a través de la masificación en la producción de impresos y el ahorro de tiempo, facilitando el acceso al conocimiento y la cultura, hasta ese momento reservado a las élites y a grupos todavía no mayoritarios de estratos sociales inferiores. Si bien hubo un aumento en el alcance, todavía en esta época no se puede hablar de medios masivos.

Era de los medios masivos de comunicación.

No fue hasta principios del siglo XIX que nació lo que hoy se conoce como comunicación de masas, evento que se dio con la aparición del primer periódico editado en 1830 para las clases media y obrera de la ciudad de Nueva York.

A mediados del mismo siglo, la aparición del telégrafo, que no fue un gran aporte en términos de cobertura, pero sí de alcance, introdujo una nueva forma de comunicación: la telecomunicación usando medios electromagnéticos.

A principios del siglo XX y en las décadas de 1940 y 1970, aparecieron sucesivamente el cine, la radio y la televisión, dando pie a una verdadera revolución en la comunicación de masas. (De Fleur, 1993; pp: 44-51). Los medios de comunicación de masas se atribuyen a una sociedad y un modelo de vida muy concreto, relacionado con la revolución industrial.

Modelos de comunicación.

Para entender la comunicación y acompañar las diferentes teorías enunciadas, se han desarrollado algunos modelos explicativos, siendo estos los más representativos.

Modelo de Aristóteles.

En su obra *La Retórica* del siglo IV A.C., Aristóteles propone un modelo lineal con un orador (emisor), un discurso (mensaje) y un auditorio (audiencia). Castro y Zareth afirman sobre este modelo que: “todo gira en torno a los intereses del emisor, como se plantea a través del ethos, el pathos y el logos, la disposición de los elementos y del resultado parecen depender del orador”. (2006; p. 31).

Según Ernesto César Galeano, este es parte de los “modelos simples de estímulo - respuesta” (1997).

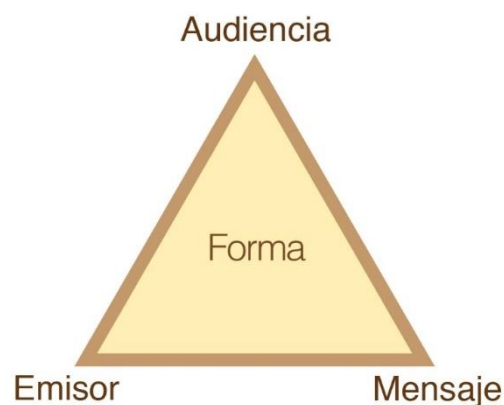


Ilustración 3: modelo de comunicación de Aristóteles.

Fuente: Castro y Zareth, 2006.

Modelo de Laswell.

En la década de 1920, Harold Laswell proponía un modelo de estímulo - organismo - respuesta que según Ernesto César Galeano era una:

“fórmula de concatenación o encadenamiento lineal de cinco preguntas-programas:

¿quién – dice qué – por cuál canal – a quién – con qué efecto? Este esfuerzo de síntesis es particularmente valioso, dado que agrupa los cinco puntos fundamentales del proceso de comunicación (...) la fórmula de Laswell fue el punto de partida de varias mejoras, modificación y precisiones por parte de otros investigadores”. (1997; p: 19-20).

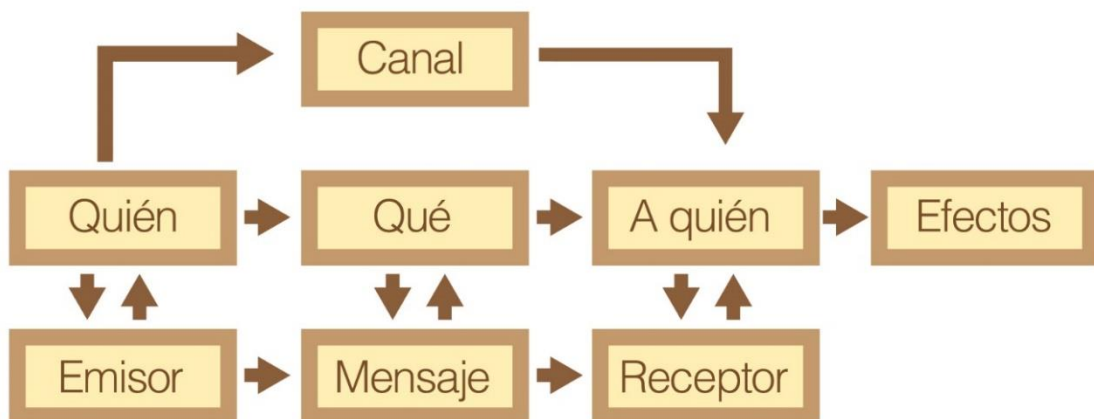


Ilustración 4: modelo de comunicación de Laswell.

Fuente: Galeano, 1997.

Modelo de Shannon y Weber.

El modelo de Shannon y Weber, desarrollado en 1948 contempla cinco elementos: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino y ruido. Con respecto a este modelo, Galeano señala que es “(...) muy atractivo debido a su relativa sencillez y flexibilidad (...) ha demostrado ser muy útil y ha aparecido un sinnúmero de versiones en libros de texto sobre comunicación humana.” (1997).

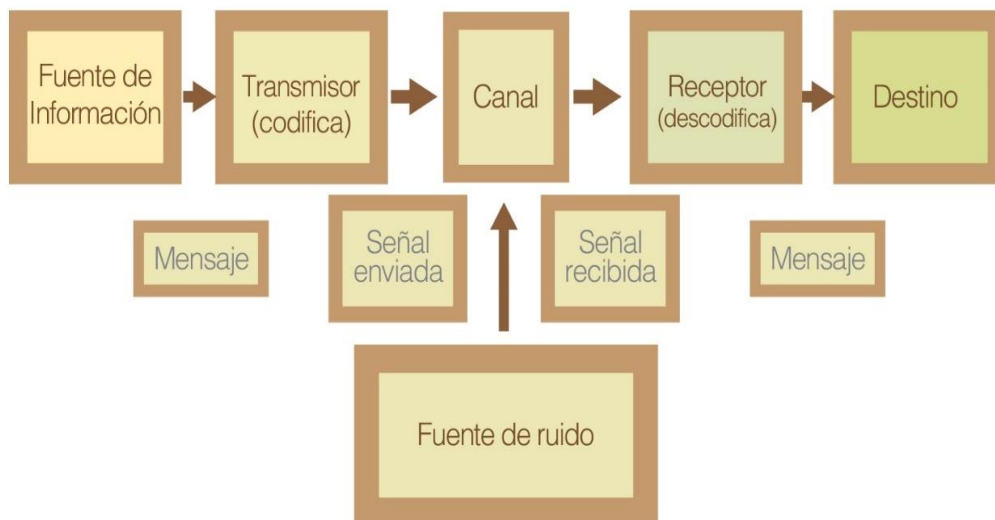


Ilustración 5: modelo de comunicación de Shannon y Weber.

Fuente: Galeano, 1997.

Modelo de Berlo.

David K. Berlo desarrolló un modelo en 1960 que incluye seis componentes: la fuente de la comunicación, el codificador, el mensaje, el canal, el decodificador y el receptor de la

comunicación. Berlo señala que “hemos de mencionar también muchos otros factores; pero nuestra intención es volver a estos seis componentes una y otra vez, al hablar de la comunicación en sus distintos niveles de complejidad”. (1984; p. 19).

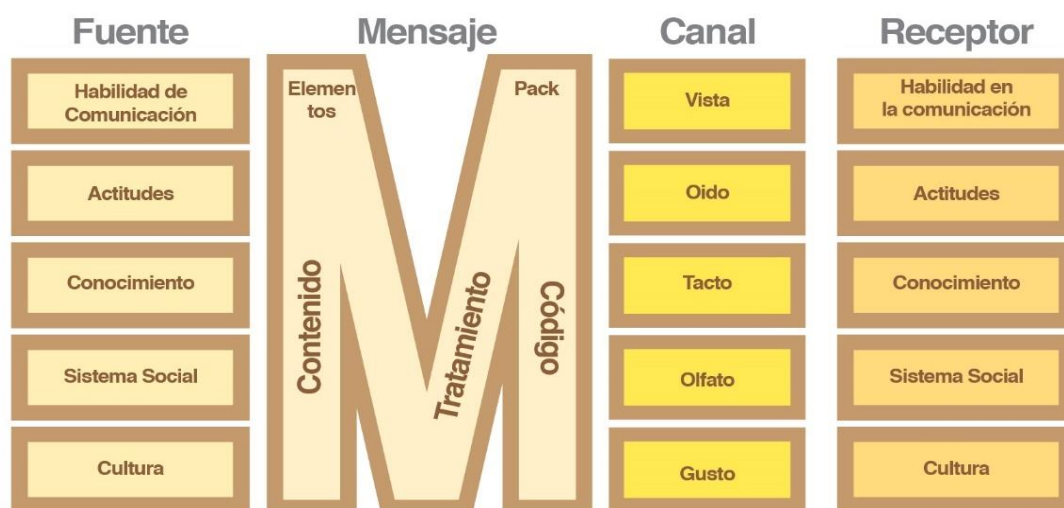


Ilustración 6: modelo de comunicación de Berlo.

Fuente: Berlo, 1984.

Modelo de flujo de dos etapas de Lazarsfeld, Berelson, Gaudet y Katz.

El modelo de flujo en dos etapas de Paul Lazarsfeld, Bernard Berelson y Hazel Gaudet, 1948, y más tarde, Eliku Katz, introduce la figura y la opinión del líder en el modelo desarrollado anteriormente de estímulo - organismo - respuesta. Con respecto a este modelo, Castro y Zareth afirman:

“(…) los mensajes que transmiten los medios de comunicación masiva no llegan directamente a las personas, sino que son mediados por líderes de

opinión (...) de esta manera es el grupo primero o de liderazgo social el que determina la formación de la opinión (...) éste recibe la información de los medios masivos de comunicación y es quien interactúa con ellos, para después llevarlo al resto del público”. (2006; pp: 63-65).

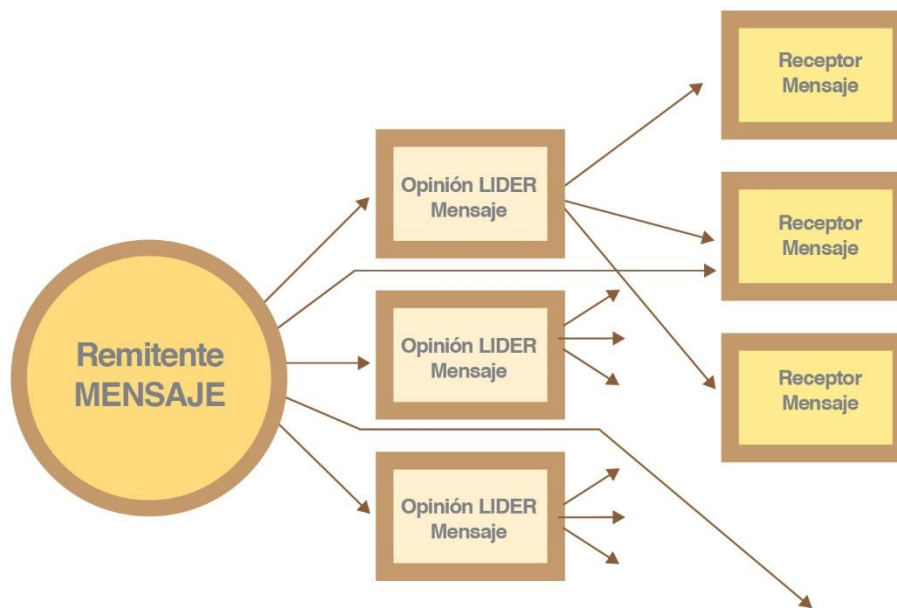


Ilustración 7: modelo de comunicación de Lazarsfeld, Berelson, Gaudet y Katz.

Fuente: Blog de Octavio Islas.

Modelo de Riley y Riley.

En 1959 los autores John y White Riley propusieron un modelo estructuralista - funcionalista en el que planteaban que la comunicación se da siempre dentro de un contexto y un sistema social con una audiencia activa que genera retroalimentación permanentemente.

Castro y Zareth lo definen como un “modelo que representa la conexión que hay entre la sociedad y el individuo”. (2006; p. 72).

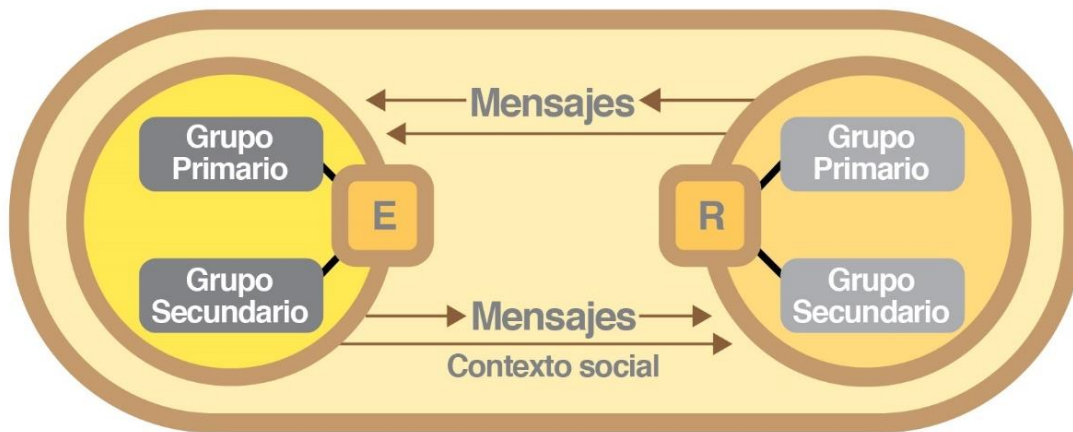


Ilustración 8: modelo de comunicación de Riley y Riley.

Fuente: Galeano, 1997.

Comunicación corporativa

La complejidad del momento actual, en el que la información se transmite en tiempo real, generándose desde un nuevo tipo de emisores, para audiencias cada vez más diversas, críticas y desconocidas, que analizan y califican rigurosamente los mensajes que se transmiten a través de canales no tradicionales, suscita nuevos desafíos para gestionar la reputación de las organizaciones, nunca antes tan expuestas y vulnerables. “(...) el poder hoy está en manos de los grupos de interés (opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas

proveedores, etc.) y el nuevo rol de las empresas y de las instituciones es estar a su servicio”. (Carreras, Alloza & Carreras, 2013; p. 20).

Hoy, más que nunca, resulta imprescindible que las organizaciones comiencen a gestionar sus intangibles para crear valor:

“Los activos intangibles incluyen patentes, alianzas estratégicas, bases de clientes, conocimiento de empleados y otras formas de activos no físicos; sin embargo el activo de mayor valor para muchas compañías es su marca, que puede llegar a representar hasta el 70% de su capitalización bursátil”. (Carreras, Alloza & Carreras, 2013; p. 23).

A este fenómeno, algunos autores, según Van Riel (2012), han comenzado a llamarlo la era de la economía de la reputación.

El nivel de exposición de las organizaciones requiere que su comunicación se maneje con transparencia, ética y estrategia, a riesgo de sufrir crisis severas de reputación en segundos, de no hacerlo. “Estamos así ante un nuevo marco de competitividad, basado en el respeto y el reconocimiento de los demás, que garantiza y amplía la licencia de las empresas para operar en el ámbito laboral.” (Van Riel, 2012; p. 12).

Todas las acciones, conscientes o no, estratégicas o no, “hablan” por la empresa, su comportamiento cotidiano es un canal de comunicación en sí mismo.

Paul Capriotti (2013), señala que la comunicación corporativa se vuelve efectiva cuando está alineada a la estrategia global de la organización, a través de un plan que incluya objetivos, tácticas y métricas que permitan llegar efectivamente a los distintos públicos y evaluar si generaron la respuesta deseada. “Una estrategia de comunicación es aquella que permite a la organización emitir mensajes claros y comprensibles que generen confianza y sean contados con pasión de forma coherentes y reiterada a través de y con todos los grupos de interés”. (Argenti, 2014; p. 93).

Para Joan Costa, “Todo lo que la empresa comunica se transmitiría a través de tres campos mediáticos: 1) el área de las telecomunicaciones de la empresa; 2) el área de las interacciones sociales, y 3) el área de las experiencias personales”. (1977; pp: 81-85).

La gran responsabilidad de las organizaciones está en delegar el manejo de su comunicación corporativa a profesionales competentes, cuya función según *The Authentic Enterprise* radica en que “(...) no sólo deben impulsar un mejor posicionamiento de sus empresas, sino que también deben ayudar a definir su identidad corporativa, aquello que las hace únicas y que las diferencie de las demás”. (Argenti, 2014, p. 149).

Este manejo de la comunicación tiene que ser, sobre todo, estratégico, es decir, que responda a objetivos claros, esté alineado con la estrategia organizacional y se gestione ordenada y planificadamente con el apoyo decidido de la alta gerencia.

De acuerdo a esto, la comunicación corporativa implica “(...) todo el proceso de producción y envío de los mensajes de la organización hacia los públicos. En estos mensajes, la organización habla de sí misma, como sujeto social y comunicante. (Capriotti, 1992; p. 31).

Capriotti define a la comunicación corporativa como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos”. (2013; p.71). Van Riel destaca sobre éstos, que “(...) son los grupos de interés internos y externos públicos quienes poseen el activo más valioso de una empresa: su reputación.” (2013; p. 20).

Siendo muchos los públicos, resulta evidente que esta gestión de la comunicación corporativa debe incluir objetivos y definiciones claras sobre cómo, por qué y para qué comunicarse con cada uno.

Argenti, destaca que en esta nueva era, el manejo de la comunicación corporativa podría llegar a definir el éxito o fracaso de una organización: “Hoy en día toda organización necesita desarrollar su comunicación de forma estratégica. La manera en que una organización adapta y modifica su conducta, manifestándolo a través de su comunicación, será lo que determine su éxito como empresa en el siglo XXI”. (2014; p. 55).

Tipos de comunicación corporativa.

Comunicación Institucional.

En términos de Joan Costa, es la esfera superior de la comunicación y ocupa una posición jerárquica. (2009; p. 70). A través de la comunicación institucional la organización se presenta y da a conocer como sujeto social, mostrando su conducta y los valores que la motivan, para gestionar credibilidad y desarrollar vínculos con todos los grupos de interés mutuo, y así lograr

“(…) que los Públicos la consideren un miembro “útil” para la sociedad y la integren como un individuo más.” (Capriotti, 2009; p. 43)

Comunicación Comercial.

A través de la comunicación comercial “La organización se presenta básicamente como un sujeto económico, que se encuentra en un determinado entorno competitivo.” (Capriotti, 2009; p. 43). Esta comunicación, llamada también mercadológica por Costa (2009; p. 71) tiene como objetivos principales destacar y diferenciarse, para poder llegar a los consumidores actuales y potenciales, fomentando la elección de compra y fidelización. Su tono seductor tiene relación con la publicidad.

Un objetivo adicional de este tipo de comunicación, para Paul Argenti, podría tener que ver con moldear la reputación de una organización a través de publicidad corporativa, “(…) intenta poner en valor a la compañía como conjunto, con frecuencia frente a grupos de interés muy diversos entre sí que no tienen nada que ver, en muchos casos, con los clientes”. (2014; p. 305).

Niveles de comunicación.

Capriotti diferencia tres canales de comunicación corporativa por los que las organizaciones llegan a las personas, ninguno es exclusivo, ni excluyente, al contrario, coexisten al mismo tiempo y alimentan la imagen que los públicos van construyendo sobre las empresas.

Tanto el canal de comunicación masiva, como el de relaciones interpersonales transmiten información previamente interpretada o “filtrada”, el tercer canal de experiencia personal

permite al público vivir la organización por sí mismo y crear su propia opinión. (Capriotti, 2009; pp: 45-53).

Comunicación masiva.

Es toda la que circula a través de medios masivos y sus diferentes canales, que no necesariamente ha sido creada o emitida por la misma organización y que, dada la credibilidad de los medios y líderes de opinión que la difunden, va conformando la imagen pública.

Relaciones interpersonales.

Este tipo de comunicación se transmite de persona a persona, o de grupo a grupo, tiene mucha más credibilidad por la cercanía y la confianza entre los individuos. Pasa por filtros de creencias, valores, actitudes y percepción reputacional que tenga cada individuo.

Experiencia personal.

Este canal de comunicación es el que experimenta el público cuando tiene un acercamiento y vive literalmente la organización sin intermediaciones. La información que recibe es de primera mano y pesa mucho a la hora de construir imagen y reputación corporativas.

El Director de Comunicación.

Para responder a la necesidad de gestionar estratégicamente la Comunicación corporativa, según Joan Costa, surge la figura del Director de comunicación o DirCom, como “estratega y

gestor de la política y la acción comunicativas, de los activos intangibles transformados en valores competitivos”. (Costa, 2009; pp: 16-17). “El DirCom es hoy el estratega de la complejidad y el gestor de los valores intangibles (incluidos la voluntad, las percepciones y las experiencias de los públicos).” (Costa, 2009; p. 60). La demanda de este relativamente nuevo perfil profesional, ha hecho que la oferta académica se robustezca, tanto en pregrado como en postgrado, y estos nuevos profesionales sean acogidos por el mercado laboral mundial, provocando una transformación en la visión de las empresas, en donde cada vez ocupan posiciones más cercanas a la Gerencia dentro de los organigramas. Argenti, frente esto dice: “Las empresas que tienen éxito son las que conectan la comunicación con su estrategia a través de la estructura, haciendo, por ejemplo, que el responsable de comunicación dependa directamente del consejero delegado de la compañía”. (2014; p. 54).

“El director de comunicación, como “responsable de la comunicación con todos los grupos de interés”, conoce sus aspiraciones, demandas y expectativas y puede contribuir eficazmente tanto a la formulación como a la implantación y comunicación de la estrategia corporativa”. (Carreras, Alloza & Carreras, 2013; p. 28). Resulta, entonces, fundamental que el DirCom tenga conocimiento profundo de la organización, así como una visión integral y sistémica.

El director de comunicación es el responsable, mas no el único, de gestionar la identidad, la imagen y la reputación de la empresa. Una identidad definida estratégicamente, gestionada y asumida dará como resultado la imagen deseada. “(...) el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o su mejora”. (Brandolini & González, 2008; p. 12).

Identidad corporativa.

Es la forma en la que las organizaciones se ven a sí mismas o se manifiestan naturalmente. “Es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás”. (Capriotti, 2013; p. 29).

En un mundo saturado por información y publicidad, diferenciarse es un desafío complejo para las organizaciones, la identidad es un factor que bien manejado puede apoyar ese logro. “Es el conjunto de atributos o características con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos. (Capriotti 1992; p. 31).

La identidad es única y responde a las preguntas ¿Quién soy? ¿Qué hago? ¿Para qué existo? ¿Cómo logro mis objetivos? Está conformada por el diseño, la filosofía y la cultura de las organizaciones. Capriotti define dos enfoques de identidad:

- Identidad Visual
- Identidad Organizacional

Identidad visual.

Es la representación icónica de la identidad, que expresa una determinada personalidad, está compuesta por símbolos, logotipos, tipografías, colores, uniformes, señalética, diseño ambiental, gráfico, industrial y de arquitectura. Incluye todo lo que se puede ver.

Identidad organizacional.

Engloba los “rasgos distintivos a nivel de creencias, valores y atributos” (2009; p. 21), este segundo enfoque incluye la filosofía y la cultura.

La filosofía, según Capriotti es la “mente, *mind*,” y “*representa lo que la organización quiere ser*”, está conformada por la visión, la misión el propósito y los valores; y la cultura, es el “alma, *soul*”, y es “*aquello que la organización realmente es, en ese momento*”. (2009; p. 23).

La filosofía tiene que ver con el SER de la organización es a nivel de creencias y valores y la cultura con el HACER, define el cómo, en términos de liderazgo, conducta, comunicación, cultura y cotidianidad.

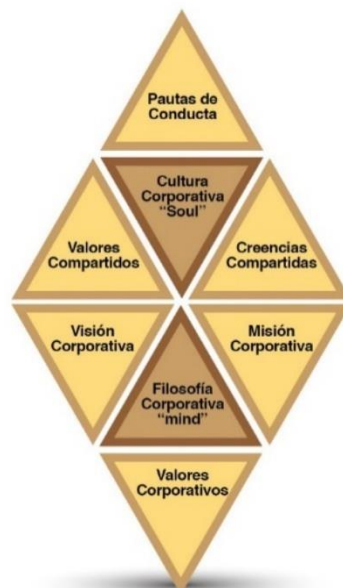


Ilustración 9: gráfico de Paul Capriotti para identificar los componentes de la identidad corporativa.

Fuente: Capriotti, 2009.

“La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos (...) es el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí”. Toda organización tiene una cultura corporativa (...)”. (Ritter, 2008; p. 53).

Argenti destaca el valor de una identidad bien definida, no solo para los empleados, también para el público externo: “Dado lo rápido que cambia el entorno actual, una identidad corporativa claramente definida no sólo mantiene a los empleados alineados con la estrategia global de la compañía, sino que puede servir de fuente de estabilidad para unos consumidores, y otros grupos de interés, ya cansados del cambio permanente que los rodea”. (2014; p. 55).

Imagen corporativa.

El término imagen es polisémico; uno de sus significados, según Norberto Chaves, tiene que ver con representar fielmente, en términos gráficos, la realidad, como es el caso de las fotos dibujos y pinturas, (2013). Por otro lado, la imagen también es la forma subjetiva, puntual, en un momento concreto, en la que ve el público externo a la organización y depende en buena medida de cómo, cada uno, ha interpretado y asumido la identidad corporativa.

La imagen es un producto que se forma en la mente del receptor, que se va formando como consecuencia del relacionamiento, información o desinformación que se tenga de la empresa.

La imagen es múltiple, y si bien puede y debe ser gestionada estratégicamente, es difícil de controlar, pues, la organización no tiene influencia sobre la mente de los públicos.

“(…) siempre hay un desfase y descoincidencia entre mensaje emitido, es decir, “Comunicación Institucional” y mensaje recibido, procesado, metabolizado, integrado, es decir, “Imagen Institucional”. Y esta descoincidencia, en tanto que es una condición estructural, se verifica, aunque la comunicación lograra una eficacia absoluta”. (Chaves, 2013; p. 32).

Independientemente de si existe una relación entre la empresa y los públicos, éstos tendrán una imagen de ella. Esta recreación mental que tiene la gente sobre las instituciones y las marcas, está íntimamente relacionada con el posicionamiento. “(…) la organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de “beneficio mutuo” será una de las claves del éxito de las empresas en el futuro”. (Capriotti, 2013; p. 11).

Los orígenes de la definición de “imagen corporativa” se atribuyen a Pierre Martineau en 1958, quien lo abordó desde dos visiones, la poliocularidad, relacionada con que existen “tantas imágenes como posiciones relativas de los actores implicados” y multidimensionalidad, por los planos de experiencia que estos actores pueden experimentar: el plano funcional - comportamiento, decisiones, empleados y productos- y el tono afectivo asociado a esas percepciones. (Carreras, Alloza & Carreras, 2013; pp: 39- 40).

Capriotti, identifica tres niveles imágenes: IMAGEN-ACTITUD, representación mental; IMAGEN-ICONO, representación visual e IMAGEN-FICCION, representación ficticia. (1992; pp.20-24).

Así mismo, Capriotti, (1992) identifica tres tipos de imagen a ser gestionados:

- Imagen de Producto
- Imagen de Marca
- Imagen de Empresa

Imagen de Producto.

Es genérica, tiene que ver con las características propias y específicas del producto o su categoría, no necesariamente con la empresa, ni con su marca.

Imagen de Marca.

Vinculada a la marca o al nombre del producto, no necesariamente tiene que identificarse con la imagen de la empresa. Muchas estrategias de marca se desvinculan de las de sus empresas para darles independencia y robustecerlas, en otros casos, sucede lo contrario y la relación es muy destacada.

Imagen de Empresa.

Relacionada con la empresa, es la idea general que tiene los públicos y se convierte en una actitud frente a ésta o frente a otras del mismo tipo. Se va conformando por toda la información que reciben a través de los diferentes y canales, ya sean masivos, de comunicación interpersonal o de experiencia personal.

Reputación corporativa.

Es la valoración positiva o negativa que hace el público sobre las instituciones o marcas, producto de la coherencia entre lo que la organización dice y hace, sostenida en el tiempo, “(...) la base de una reputación sólida reside en la alineación entre la identidad y la imagen de una organización” (Argenti, 2014; p. 2010). Es la evaluación del impacto corporativo en los entornos en donde opera, en términos sociales, ambientales y financieros. La buena reputación es “(...) un activo intangible que puede ser gestionado directamente por la organización para lograr un beneficio en su relación ordinaria con sus públicos” (Capriotti, 2009; p. 94). La buena reputación es, sin duda, una ventaja competitiva.

El concepto cobra relevancia a partir de la década de los noventa en la que deja de estar asociado con la credibilidad de la publicidad y las ventas y comienza a vincularse con el valor de las empresas en el mercado. “A partir de este momento, la reputación empresarial es concebida como fuente de rendimiento financiero, como uno de los activos más importantes para generar valor en la empresa”. (Carreras, Alloza & Carreras, 2013; p. 41).

La gestión de la reputación en las organizaciones refleja el compromiso de ésta con sus públicos y cuando se alcanza, a través del tiempo, se convierte en un factor decisivo de elección y fidelización, logrando que los públicos se identifiquen, ya sea por el comportamiento percibido o por la alineación de los valores institucionales con los personales.

La reputación es motivo de orgullo, tanto para los empleados, como para los públicos, que generan vínculos de filiación. Una buena reputación puede ayudar a enfrentar una crisis con mayores posibilidades de éxito. Otros beneficios percibidos son: “Lealtad, disposición de

compra, calidad percibida, mayor rendimiento en las acciones comerciales, confianza para iniciar relaciones y mantenerlas, fidelización, mayor insensibilidad al precio, fortalecimiento de la capacidad de defensa de una organización”. (Carreras, Alloza & Carreras, 2013, p. 66-68).

Aunque puede ser gestionada conscientemente, los resultados de esa gestión sobre los públicos están sujetos a sus propias particularidades.



Ilustración 10: gráfico que resume cómo la comunicación corporativa gestiona la identidad, imagen y reputación corporativas y describe los componentes de cada una.

Fuente: elaboración propia.

Públicos y Stakeholders.

Todas las personas con las que las organizaciones tienen, de manera voluntaria o no, algún tipo de relación son consideradas como públicos. Identificarlos, analizarlos y definir una estrategia de relacionamiento y comunicación es básico para el desarrollo de la imagen y reputación de las empresas. "(...) el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana". (Sánchez, 1989; p. 141).

Los públicos o *stakeholders*, es un término acuñado e introducido por Grunig y Repper, (1992; p. 125) quienes los definen como "people who are linked to an organization because they and the organization have consequences on each other"; pueden ser agrupados de acuerdo al tipo de vínculo, grado de afinidad, interés o expectativa y ubicados en un mapa de públicos, dependiendo de la circunstancia y objetivos de la empresa.

Según Capriotti (2013), cada organización tiene un esquema de públicos distinto y esto varía aún más en función de las circunstancias, crisis, objetivos específicos y coyunturas.

En términos generales, según Esman, pueden ser autoridades y entes de control, (*enabling*): gobierno, legisladores, accionistas, líderes comunitarios; (*functional*): proveedores, empleados, consumidores; (*normative*): asociaciones profesionales, centrales empresariales y (*diffused*): otros más coyunturales. Su importancia varía en función de la situación; una persona puede ser parte de diferentes grupos de públicos y dará prioridad a uno de esos roles, generalmente con el que sienta más implicación. (1972; pp: 19-40).

En el tiempo, la percepción de los públicos ha cambiado llevándolos a asumir un rol más activo, pasando de ser meros receptores pasivos a destinatarios. Esto implica que las organizaciones se esfuercen para entregar información de forma estratégica, realizada de forma específica para cada público y que responda a estrategias ad hoc para cada uno.

Para identificar los diferentes grupos de interés, es importante conocer quiénes son, dónde están, qué intereses comunes tienen, cuánto conocen sobre la organización y qué opinión tienen sobre ella. Son “(...) aquellos grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con la organización (...)”. (Capriotti, 1996; p. 36).

Los públicos, en términos generales y en función de sus grados de vinculación con la organización se clasifican en primarios y secundarios, sin embargo, esto puede variar con el tiempo y las circunstancias, un público secundario puede convertirse en primario durante una crisis; un público puede pertenecer a dos categorías distintas, como el caso de los empleados que también son accionistas de las empresas u organizaciones, si bien, las líneas que dividen la clasificación son generalmente claras y establecidas, en determinadas situaciones, se tornan confusas.

Públicos primarios.

Son aquellos grupos con los que existen relaciones estrechas e íntimas y en los cuales el componente afectivo es un elemento fundamental de relación. (como la familia o el grupo de amigos).

Públicos secundarios.

Estos grupos se establecen sobre la base de los intereses de cada individuo, siendo las relaciones entre sus miembros menos estrechas. El público puede ser catalogado como un grupo secundario, ya que, su integración se deriva de la existencia de un interés común entre sus miembros y no necesariamente existe una relación afectiva ni una proximidad física de sus componentes.

Mapa de públicos.

Es una representación gráfica de los públicos y su grado de vínculo con la organización en función de algunas variables, las cuales definen el tipo de relacionamiento a tener con cada integrante y los mensajes a comunicar, de acuerdo a intereses mutuos y objetivos estratégicos. “Es fundamental para poder comprender qué tipo de relación se establece entre una organización, su identidad y sus públicos”. (Amado, Bongiovanni & Etkin, 2008; p. 54).

Para Justo Villafañe, el mapa de públicos es “(...) un instrumento de gran eficacia porque permite una definición -cualitativa y cuantitativa- de los públicos objetivos de la compañía (...)”. (1999; p. 19). Este autor propone, además, una serie de seis variables a ponderar para calcular el coeficiente de comunicación necesaria que permite conocer con exactitud la cantidad de comunicación que cada público requiere. La primera variable a considerar es la dimensión estratégica; la segunda son los intereses económicos que puede tener; la tercera es la capacidad de influencia en la opinión pública; la cuarta, la capacidad de transmitir imagen; la quinta, la necesidad de información funcional y, finalmente, la sexta, la composición interna del público. (Villafañe, 1999).

Comunicación interna

La comunicación interna, a decir de Michael Ritter, ha sido la cenicienta de las comunicaciones (2008), esto tiene que ver con que históricamente, el foco de la comunicación corporativa estuvo en el público externo. “En la mayoría de las compañías, la alta dirección prescinde directamente de los empleados de base en casi todas sus decisiones; esto hace que los empleados se sientan ajenos a la organización y poco valorados y, en consecuencia, sean reticentes a aceptar la implementación de nuevos cambios en la compañía”. (Argenti, 2014; p. 390). Esto, además de generar trabajadores resentidos, predispuestos negativamente y escépticos, da lugar a rumores, falta de participación y compromiso, y lo que resulta más grave, miedo, incertidumbre y pérdida de confianza.

Sin embargo, esto ha ido cambiando con el paso de los años y actualmente, son cada vez más las organizaciones que ya reconocen a los empleados como el grupo de interés clave en el proceso de creación de valor, sostenibilidad y rentabilidad de las organizaciones. “(...) la comunicación interna está ganando su lugar dentro la empresa contemporánea como un nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo”. (Brandolini y González, 2008; p. 7). Esta reivindicación del empleado lo ha legitimado y empoderado para poder convertirse tanto en receptor, como en emisor activo. “Necesitamos equipos que no solo hagan lo que deben, sino que den un paso más: que digan - a los gestores y directivos- lo que deben hacer.” (Vilanova, 2014; p. 19).

La comunicación interna, si bien es tarea de toda la organización y tiene que estar apalancada políticamente por los líderes, “(...) en el mejor de los casos, el principal responsable de la comunicación interna es la propia Dirección General, quien debe definir la política junto a las áreas de Recursos Humanos y Comunicaciones Corporativas” (Ritter, 2008; p. 7), debe ser gestionada por un área o un responsable. Para Manuel Tessi, es necesario tener no solo un responsable, sino un área:

“se requiere un departamento especialista que asesore a los líderes y promueva una comunicación integrada y compleja, sin negar el rumor, la queja y el mutismo como formas de mensaje, y que “escuche” no solo lo que dice cada colaborador, sino también lo que no dice, lo que calla, lo que piensa, lo que siente y lo que hace”. (2015; p. 23).

El enfoque actual de fortalecimiento de la comunicación interna permite a las empresas estar mejor preparadas para enfrentar el nuevo contexto empresarial:

“Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones”. (Ritter, 2008, p. 8).

Las oportunidades que representa la comunicación interna en términos de alineación estratégica, motivación, compromiso, productividad y rendimiento de los empleados, son

múltiples y evidentes: “La identificación del empleado con el proyecto empresarial resulta clave para construir la reputación interna de las compañías y el punto de partida de la creación y protección de valor”. (Van Riel, 2012; p. 14). Núria Vilanova a este respecto señala que “(...) la comunicación interna se convierte en el único camino que nos permite movilizar a los equipos, involucrarlos en la globalización, darles voz y voto en la generación de ideas, en el cambio... En suma, convertirlos en “corresponsables”. (2014; p. 22). La comunicación interna que es efectiva, promueve mecanismos de participación e involucramiento que generan diálogos y discusiones libres de miedo y convierten a los empleados detractores en voceros convencidos y aliados. “Los empleados suspicaces y con sentido crítico pueden constituirse en parte del problema que pudiera tener la organización, especialmente si nada se ha hecho para convertirlos de escépticos en defensores de la organización”. (Ritter, 2008; p. 12).

Gestionar la Comunicación interna implica salir de la visión emisora que la reduce a generadora de información, en la que según Manuel Tessi, los empleados se acostumbran a recibir información pasivamente y no participan (2013), y trasladarla a un plano en el que fomenta la escucha, la participación y los diálogos internos en todos los niveles de la organización, comenzando por los líderes: “Para ser eficaz necesita nuevos estilos de liderazgo y una gran coherencia” (Vilanova, 2014; p. 23). En múltiples direcciones, fomentando un espíritu de colaboración y comunidad. La comunicación interna en el siglo XXI, según Argenti, es algo más que la difusión de memorándums, correos electrónicos y publicaciones. (2014).

“Las prácticas demuestran que un plan de comunicación interna polarizado en la producción de medios y mensajes formales, en detrimento de otras importantes funciones comunicantes de la organización, tales como la escucha,

el diálogo, el disenso o en consenso, termina generando un efecto exactamente contrario al buscado”. (Tessi, 2013; p. 37).

Desde la perspectiva del empleado, la Comunicación interna debe aportar coherencia, honestidad, retroalimentación, interés legítimo por parte de los líderes y promover la mejora continua.

La Comunicación interna, por otra parte, facilita y fomenta la construcción de la cultura deseada “Se trata de construir una cultura corporativa basada en valores que permita impulsar el cambio de la organización desde adentro hacia afuera” (Argenti, 2014, p. 388).

Con respecto a la cultura, Marisa del Pozo señala que:

“Para que exista *comunicación interna* la *cultura* empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos”. (Losada, 2004; p.260).

Auditoría de Comunicación interna.

También conocida como diagnóstico de comunicación, es el paso previo para la formulación de un plan estratégico de comunicación interna que respondan realmente a las necesidades y objetivos de las organizaciones y sus empleados, “Saber escuchar a los empleados genera más poder para la organización del que en general se prueba y comprueba en la práctica” (Tessi,

2013; p. 63); y el paso posterior en la evaluación de los resultados de la implementación de ese plan, que permite identificar lo que funcionó y no y corregir el rumbo, todo, desde la perspectiva de los empleados en todos sus niveles jerárquicos. Para Sanz de la Tajada constituye “(...) una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada”. (1998; p. 63).

La auditoría de comunicación interna es un espacio que facilita la evaluación, de forma cuantitativa y cualitativa, de las fortalezas y debilidades de la comunicación en las organizaciones, así como el rol de todos sus miembros en su calidad de comunicadores, la utilidad de los canales y soportes utilizados, además de los mensajes y su capacidad de generar credibilidad y adhesión; contribuye, también, a identificar oportunidades de mejora y actitudes de los empleados hacia la organización. “La instancia de diagnóstico también sirve de apoyo a la gestión de la compañía. Para comunicar objetivos y relevar las opiniones de los integrantes.”. (Brandolini & Frígoli, 2008; p. 46).

Es una práctica cada vez más generalizada para evaluar tanto la comunicación interna que se emite de manera formal y estructuradamente, como la que se genera espontáneamente y no resulta necesariamente favorable para las empresas. Es una forma de escuchar a los empleados “Cuando los trabajadores pueden expresar sus quejas en espacios formales de escucha, la organización siempre sale favorecida”. (Tessi, 2013; p. 87).

Para Francisco Javier Garrido, las herramientas más usadas para una auditoría de comunicación son:

“– Entrevistas.

- Cuestionario.
- Análisis de redes y mensajes.
- Focus groups.
- Observación.
- Test de análisis comparado de soportes (cualitativo y cuantitativo).
- Test de retención.
- Track, entre otros.” (Losada, 2004; pp: 75-76).

La implementación de un proceso de diagnóstico incluye una fase de pre-diagnóstico en donde se conozcan la historia, filosofía, estructura, giro de negocio, características de los públicos, estado de la comunicación, funciones, hitos comunicacionales, información pormenorizada sobre el público interno y cualquier otro tema relevante sobre la organización, que contextualice y clarifique el proceso. (Brandolini & González, 2008; pp: 43-45).

La siguiente fase es el diagnóstico en sí, que parte de un objetivo. Brandolini & González identifican dos grados de diagnóstico: amplios y específicos, y cuatro tipos de estudios: 1- Investigación de clima interno y 2- Auditoría de comunicación interna, que evalúan la situación general y sirven para definir o rectificar el plan de comunicación interna; 3- *Awareness* y 4- *Readership*, que sirven para medir el desempeño e impacto de un canal o una campaña específica. (2008; pp: 47).

Una vez obtenida y sistematizada la información, compete divulgarla e incorporarla en un plan de comunicación estratégica, ya sea como punto de inicio de uno nuevo, o como mejoramiento de uno ya en marcha, “(...) el equipo directivo de una empresa debe

comprometerse a poner en marcha las acciones necesarias para responder a las conclusiones y a los datos desvelados por ese tipo de estudios”. (Argenti, 2014; p. 393).

El diagnóstico de comunicación interna, al contar como principal materia prima con la opinión de los empleados, que invierten tiempo y muchas veces exponen sus emociones, genera expectativas que deben ser asumidas y gestionadas por la organización, dando muestras reales de interés legítimo por mejorar. “No realizar los cambios sugeridos en las encuestas a empleados puede impactar negativamente en su motivación, desencadenando una situación mucho más desfavorable que la existente previamente a que se hubiese solicitado ese feedback”. (Argenti, 2014; p. 393).

Plan de comunicación interna.

El plan de comunicación interna es el documento rector que ordena a largo plazo la comunicación dentro de las organizaciones, sus objetivos son múltiples: alinear a los empleados con la estrategia organizacional; mejorar las relaciones, creando un clima laboral óptimo; aportar sentido a las tareas diarias generar resultados tangibles en términos de productividad, sostenibilidad y rentabilidad.

Idealmente, un plan de comunicación comienza con una fase de diagnóstico, el resto de fases son planificación, ejecución, y medición, que siendo la última, se convierte en la primera del siguiente ciclo.

El plan de comunicación interna parte de un objetivo general y otros específicos, define una estrategia de largo plazo y tácticas de corto plazo, selecciona los distintos públicos, canales y

mensajes claves, establece un cronograma y un presupuesto, así como sistemas de monitoreo y evaluación. (Brandolini & Frígoli, 2008; p. 69).

Un plan efectivo fomenta la participación, y equilibra la escucha y la emisión.

Auditoría de comunicación interna de Mutualista Pichincha



Ilustración 11: logotipo de Mutualista Pichincha.

Fuente: Mutualista Pichincha.

Pre-diagnóstico.

Giro de negocio.

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha”, cuyo nombre comercial es Mutualista Pichincha fue fundada en 1961, actualmente cuenta con dos líneas de negocios: inmobiliario y financiero y tiene presencia en trece ciudades, con veintisiete agencias: once en Quito y dieciséis en otras provincias del Ecuador, su oficina Matriz está en Quito.

Además de atender las necesidades del público local, mantiene alianzas estratégicas para atender el mercado de emigrantes ecuatorianos con oficinas en: Estados Unidos, España e Italia.

El negocio financiero ofrece siete tipos de créditos distintos; tres tipos de cuentas de ahorro y *cash management*; certificados de depósito a plazo fijo; tarjetas de crédito y trece, tipos distintos de seguros.

El negocio inmobiliario ofrece bienes inmuebles propios y de terceros, con tecnologías de construcción tradicionales y alternativas como Casa Lista, para diferentes segmentos de la población, incluido el de Vivienda de Interés Social, así como servicio de corretaje. Ofrece también un Sistema de Evaluación Ambiental para constructores, que califica las buenas prácticas de construcción y diseño sustentables.

Atiende a sus 120.000 clientes es agencias y canales no tradicionales como banca celular, banca en línea, *call center* y cajeros automáticos.

Filosofía.

Misión.

“Entregar a nuestros clientes soluciones financieras e inmobiliarias eficientes, ejecutadas con Responsabilidad Social Empresarial.”

Visión.

Ofrecer vivienda y calidad de vida alcanzables para todos.

Valores.

- Honestidad
- Equidad
- Lealtad
- Dedicación
- Confidencialidad
- Calidad en el servicio
- Responsabilidad Social Empresarial

Historia.

En 1961 nacieron las mutualistas en el Ecuador motivadas por la Alianza para el Progreso (USAID), con capital semilla de esta y bajo la supervisión del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, con el objetivo de estimular el ahorro de sus asociados hacia la adquisición de

vivienda. El máximo organismo era la Junta General de Asociados, siendo asociado todo aquel que tenía una libreta de ahorros. Esta Junta elegía al Directorio de la institución.

En 1994, de acuerdo a la Ley de Instituciones Financieras del Ecuador expedida en ese año, las mutualistas pasaron al sector financiero privado, sin la figura de “capital”, ni dueños. Su patrimonio se incrementaba exclusivamente con las utilidades y reservas patrimoniales anuales, con un crecimiento económico limitado a su desempeño económico.

En 2012, se expide la Ley Reformatoria a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, a través de la cual las mutuales consiguieron que se les permita tener capital, además de captar ahorros, para incrementar su patrimonio y capacidad de competir en el mercado financiero abierto.

Estado de la Comunicación.

Mutualista Pichincha es una institución financiera con 55 años en el mercado ecuatoriano, pese a su marcada visión de responsabilidad social, sólida trayectoria y compromiso con los cerca de 550 empleados que la conforman, no ha tenido un manejo estratégico de la comunicación interna.

Hace 10 años se creó la revista “MuPi Informativo” a cargo del departamento de Recursos Humanos, de edición trimestral, que no siempre se cumplió, debido a la falta de compromiso

de los corresponsales y a las múltiples responsabilidades adicionales de la persona encargada, en el 2012 dejó de circular.

En el 2013 se enfrentó a un proceso de capitalización al que llamó “La nueva era”. Uno de los cambios más importantes de esa coyuntura fue el del Gerente General, por una persona con un perfil más sociable, incluyente y participativo. La nueva Gerencia General aportó una nueva visión del manejo de la comunicación hacia el interior de la organización, creando el área de comunicación interna, liderada por una persona que le reportaba directamente y era parte del Staff Gerencial.

Paralelamente, se crearon dos canales de comunicación institucional, el correo electrónico “Desde la Gerencia” al que todos los empleados tienen acceso y es revisado y gestionado directamente por el Gerente General y el correo institucional “Entérate” que informa sobre temas generales, convirtiéndose en la voz de la organización.

Resulta urgente realizar una auditoría de comunicación interna para identificar los problemas, necesidades, expectativas y oportunidades de la comunicación interna, con miras a elaborar un plan estratégico, así como para evaluar los canales creados.

Diagnóstico.

Objetivo General.

Identificar los problemas, necesidades y expectativas y oportunidades de la comunicación interna dentro de la organización.

Objetivos específicos.

- Evaluar la efectividad de los soportes de comunicación, los actores en su rol de comunicadores y los mensajes internos en Mutualista Pichincha.
- Evaluar en nivel de alineación y adhesión de todos los empleados en sus diferentes niveles jerárquicos a la estrategia de Mutualista Pichincha.
- Evaluar el rol de los miembros de la organización como comunicadores, los soportes utilizados y los mensajes.

Metodología.

Auditoría de comunicación para la institución financiera Mutualista Pichincha en dos fases: cualitativa, para profundizar en temas relevantes a través del diálogo y cuantitativa, para obtener indicadores duros; diferenciada por niveles jerárquicos, para identificar en qué instancia de la comunicación hay que poner mayor atención, alta dirección, mandos medios o base y desagregada por áreas y negocios, para tener un mapa de gestión más claro.

Cualitativa.

Cuatro entrevistas personalizadas con la alta gerencia (Director Estratégico, Gerente General, Director del Negocio Inmobiliario y Director del Negocio Financiero) y seis *focus*

groups, de siete personas de Matriz y Agencias seleccionadas aleatoriamente, cada uno, con mandos medios (tres) y colaboradores (tres), sin líderes percibidos.

Tanto las entrevistas a profundidad como los focus groups fueron grabados y se manejaron con una guía de preguntas detallada a continuación:

- ¿Cómo es la comunicación en Mutualista Pichincha?
- ¿Cuál es su evaluación de la comunicación interna en Mutualista Pichincha y por qué?
- ¿Qué destacaría en positivo y negativo sobre la comunicación en Mutualista Pichincha?

Cuantitativa.

Encuesta en línea, que se realizó desde el 15 al 23 de octubre de 2015, a tres niveles jerárquicos: alta gerencia, mandos medios y colaboradores de base -los colaboradores que no contaban con correo electrónico, la hicieron en papel y esos resultados fueron ingresados después a la plataforma-, desagregada por áreas y negocios, que solicitaba evaluación de cuatro parámetros distintos, detallados a continuación y una calificación general al estado de la comunicación interna:

Alineación.

Con la estrategia organizacional, nivel de adhesión que tienen todos los actores a la organización, evalúa los mensajes relacionados con la estrategia de la empresa.

Soportes.

Efectividad de las herramientas de comunicación interna con las que cuenta la organización, incluidos los correos electrónicos recién instituidos.

Actores.

Efectividad de los miembros de la organización en su rol como comunicadores.

Mensajes.

Efectividad de la organización en la comunicación de la estrategia y los mensajes claves.

Resultados.*Resumen Ejecutivo.*

La auditoría refleja un reconocimiento institucional favorable a los cambios en comunicación interna 82%, así como una valoración neutra sobre la comunicación interna en general 67,8% y positiva de los medios formales: reuniones 84,5%, “Desde la Gerencia” 92,1%, “Entérate” 89,1%, y MuPi Informativo 83% respectivamente, muestra, también, un amplio conocimiento de los mensajes de la organización, 80,5%.

Si bien hay un buen nivel de conocimiento y adhesión a la estrategia de negocio de la empresa por parte de la alta gerencia y los empleados, se evidencia un conocimiento menor de ésta en los mandos medios.

Hay altos índices de utilidad e interés percibidos en los canales “Desde la Gerencia”, 92,4% y 91,9% y “Entérate”, 89,6% y 88,5%.

Se manifiestan observaciones sobre comunicación y un servicio al cliente interno deficientes desde la Matriz hacia las Agencias.

El reconocimiento explícito sobre el trabajo bien hecho, la comunicación en momentos de crisis y la promoción de la comunicación entre áreas son los aspectos con mayor oportunidad de mejora de los mandos medios según los colaboradores.

Se destaca la valoración de las personas y el concepto arraigado de que el equipo cercano de trabajo y la empresa es como “una familia”.

Se manifiesta un reclamo de falta de escucha a los colaboradores desde la Alta Gerencia para la definición de las estrategias.

Las reuniones y juntas entre pares se presentan como un área de mejora en las audiencias de mandos medios y empleados.

Todos reconocen la importancia de su rol en la comunicación interna, y hay interés en aprovecharla.

Todas las audiencias manifiestan que la formación en técnicas de comunicación específicas para su rol es necesaria y actualmente es un área de mejora.

Resultados cualitativos.

Entrevistas a profundidad y focus groups.

Pese a las complicaciones logísticas, sobre todo para cumplir con el cronograma de entrevistas a la alta gerencia, se completaron todas, así como los *focus groups*, estas actividades se realizaron durante todo el mes de octubre de 2015.

A continuación, se muestran los testimonios más relevantes a las preguntas de la guía, clasificados por niveles jerárquicos.

Es importante anotar que en esta organización no se habían creado anteriormente espacios para la escucha, y que en estas reuniones se convirtieron en una suerte de espacios terapéuticos en los que los empleados expresaron mayoritariamente sus quejas e inconformidades.

Alta Gerencia.

La alta gerencia define la comunicación interna como “Desorganizada, desarticulada, inoportuna, falta de claridad, enfocada a temas institucionales”; parte de ese problema radica en los liderazgos débiles, demasiadas reuniones poco efectivas y una cultura de silos.

Destacan el sentido de familia en el entorno laboral. “Aquí se trabaja en equipo, en familia, con sus altos y bajos, pero siempre mirando hacia un futuro mutuo.” y la valoración y el respeto por las personas “anteponemos las personas al capital.”

Mandos Medios.

Los mandos medios, sobre todo los de agencias, evalúan a la comunicación interna como “burocrática y tardía”. Identifican problemas en la transmisión de información desde y hacia la alta gerencia.

Este grupo ve como positiva la creación del área de comunicación interna y manifiestan altas expectativas y confianza en el futuro. “La comunicación interna que se mantiene genera la confianza necesaria para orientarse hacia un mismo horizonte.”

Manifiestan, además, interés por capacitarse en habilidades de comunicación interna para cumplir mejor sus roles como líderes.

Colaboradores.

Los colaboradores evalúan a la comunicación interna como lenta y con poco espíritu colaborativo. “No hay interés en los requerimientos de otros. Únicamente en el trabajo propio. El descenso de información es interrumpido sin llegar a los niveles que realmente ejecutan.”

Manifiesta problemas de comunicación con sus jefes directos y con la Matriz desde las Agencias, aunque, a nivel institucional ven las mejoras con buenos ojos y sienten que hay una

relación filial en la organización: “Se está mejorando, existe un propósito de llegar a algo claro, juntos se está mirando el horizonte a donde se quiere llegar.”

Pese a los problemas de comunicación, en términos generales se siente valorados y respetados: “Trabajamos para caminar hacia un mismo beneficio, y nos ayudamos unos a otros como una familia.”

Resultados cuantitativos.

Participación.

Se obtuvieron 393 respuestas válidas de un total de 543 empleados, con un error muestral de 2,6% y el 95% de confianza.

La encuesta se llevó a cabo desde el 15 de octubre de 2015 al 23 de octubre del 2015, con el siguiente detalle de participación:

	Alta Gerencia	Mandos Medios	Empleados	Total
Universo	18	98	427	543
Muestra	17	78	203	298
Participantes	15	95	283	393
% Cumplimiento	88.23%	121.80%	139.40%	131.88%

Ilustración 12: desglose de participación en encuesta de auditoría de comunicación interna de Mutualista Pichincha.

Escala de valoración.



Ilustración 13: escala de valoración de respuestas para encuesta de auditoría de comunicación interna en Mutualista Pichincha.

Alineación.

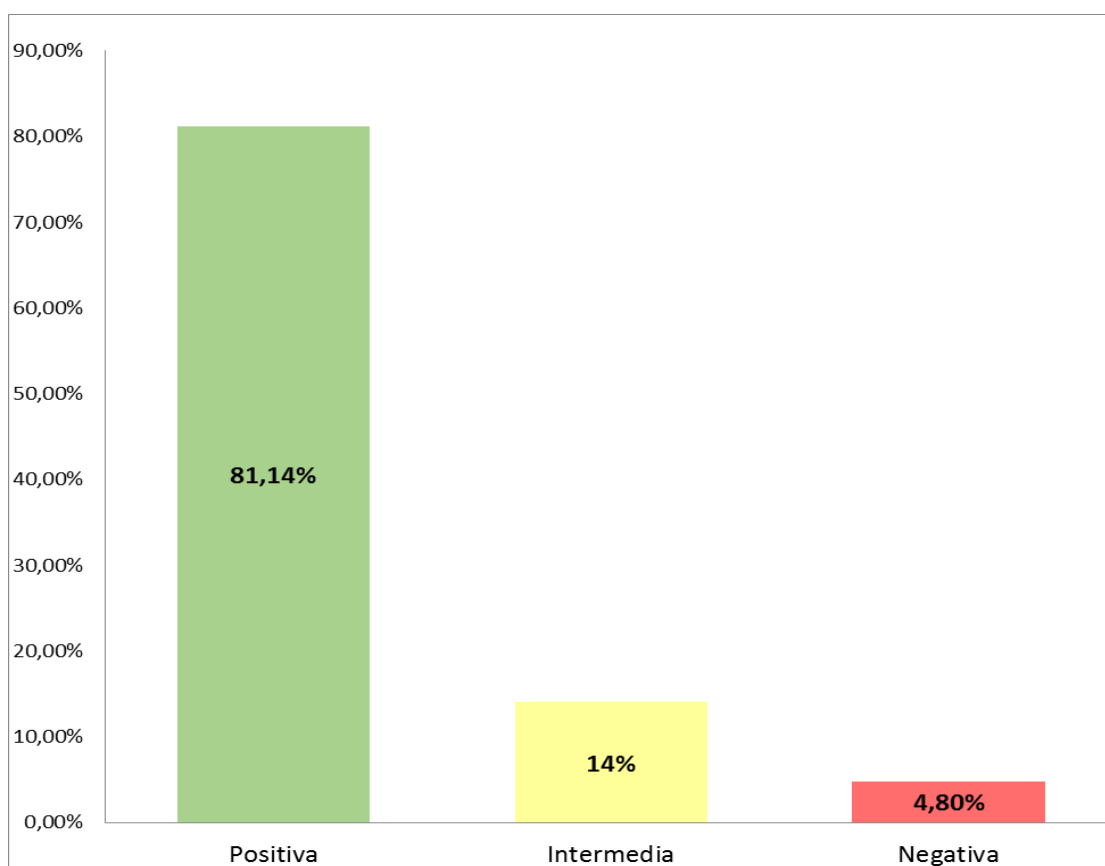
Se percibe compromiso y adhesión a los mensajes organizacionales. A nivel organizacional se cree que los Directores y Gerentes tienen un mediano/buen nivel de participación en la transmisión de mensajes, siendo un área de mejora la escucha a los colaboradores para la definición de las estrategias.

Gran parte de la organización está de acuerdo con lo comunicado y manifiestan que los mensajes recibidos les generan compromiso en la ejecución de sus tareas.

Igualmente, se percibe la necesidad de mejorar la comunicación entre pares de diferentes áreas.

Es preciso reforzar a nivel de mandos medios, debido al efecto de la cascada comunicacional (los colaboradores manifiestan mayor conocimiento de la estrategia de negocio que los mandos medios).

Resultados generales de alineación.



Resultados generales por pregunta.

En los siguientes cuadros se resumen los resultados, en términos de porcentajes, de las encuestas aplicadas a los diferentes grupos.

Directores y Gerentes

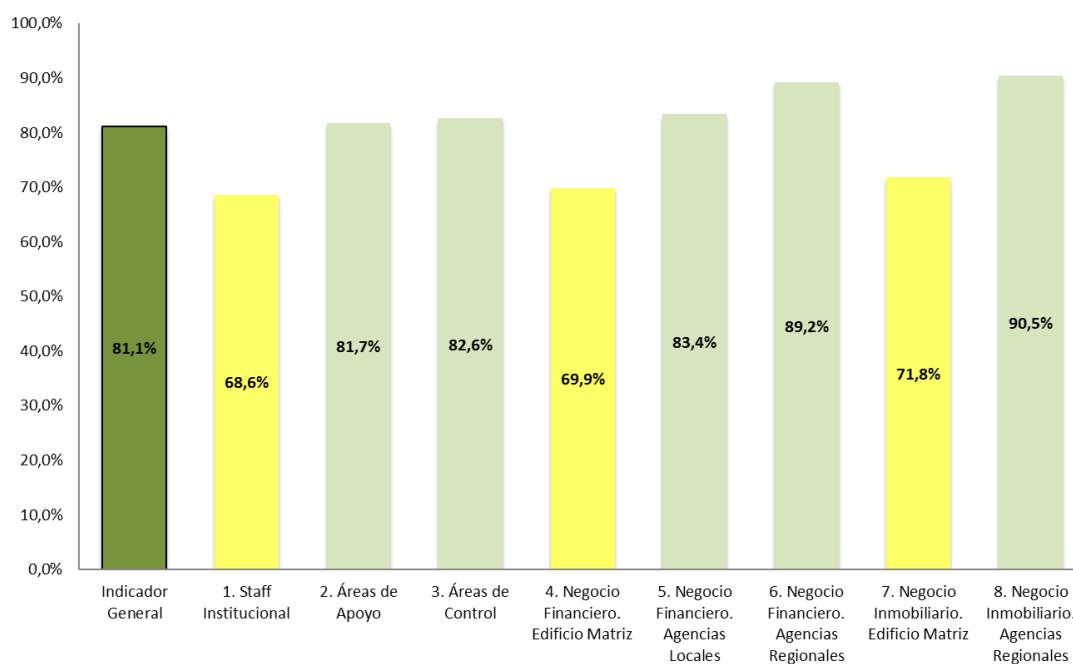
Conozco la estrategia organizacional de la MuPi.	78 %
Estoy de acuerdo con la estrategia organizacional de la MuPi.	77 %
La Alta Gerencia comparte la visión de la estrategia organizacional y así la transmite.	75 %

Mandos Medios

Conozco la estrategia organizacional de la MuPi.	69 %
Estoy de acuerdo con la estrategia organizacional de la MuPi.	77 %
Los mensajes que recibo de la organización me generan compromiso con la ejecución de mis tareas.	80 %
Las estrategias definidas por la Alta Gerencia me parecen las adecuadas.	75 %
Me interesa comunicar mi acuerdo, o desacuerdo, con los mensajes estratégicos de la empresa.	78 %
Me siento responsable de mantener una buena comunicación al interior de mi equipo de trabajo.	90 %
Mi Jefe directo me explica claramente cuál es el aporte de mis tareas al cumplimiento de los objetivos de la MuPi.	76 %
La Alta Gerencia participa en la emisión de los mensajes estratégicos de la MuPi.	76 %
La Alta Gerencia se preocupa por mejorar la comunicación interna de la MuPi.	78 %
La Alta Gerencia escucha a los empleados en la definición de las estrategias.	64 %

Colaboradores	
Conozco la estrategia organizacional de la MuPi.	74 %
Estoy de acuerdo con la estrategia organizacional de la MuPi.	75 %
Los mensajes que recibo de la MuPi me generan compromiso con la ejecución de mis tareas.	78 %
Las estrategias definidas por la Alta Gerencia me parecen las adecuadas.	72 %
Me interesa comunicar mi acuerdo, o desacuerdo, con los mensajes estratégicos de la MuPi.	76 %
Me siento responsable de mantener una buena comunicación al interior de mi equipo de trabajo.	85 %
En mi equipo de trabajo, es usual escuchar acerca del compromiso que se tiene con los objetivos de la MuPi.	74 %
Mi Jefe directo me explica claramente cuál es el aporte de mis tareas al cumplimiento de los objetivos de la MuPi.	77 %
Mi jefe directo conoce con claridad la estrategia de la MuPi.	80 %
Los jefes tienen una buena relación con sus colegas de otras áreas, lo que permite coordinar esfuerzos.	72 %

Comparativo entre áreas.



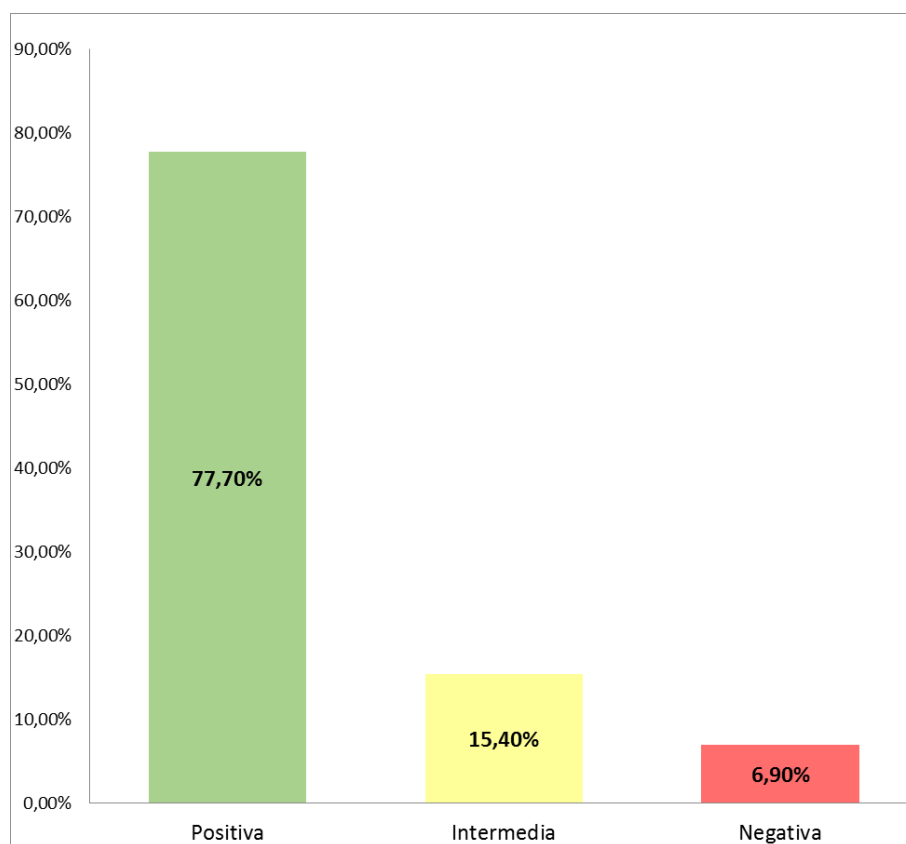
Soportes.

Existe un reconocimiento en toda la organización de los canales y medios internos con altos grados de interés y utilidad percibidos, especialmente el de la Gerencia General y el nuevo correo institucional, así mismo, se evidencia una necesidad generalizada de recibir capacitación en habilidades de comunicación.

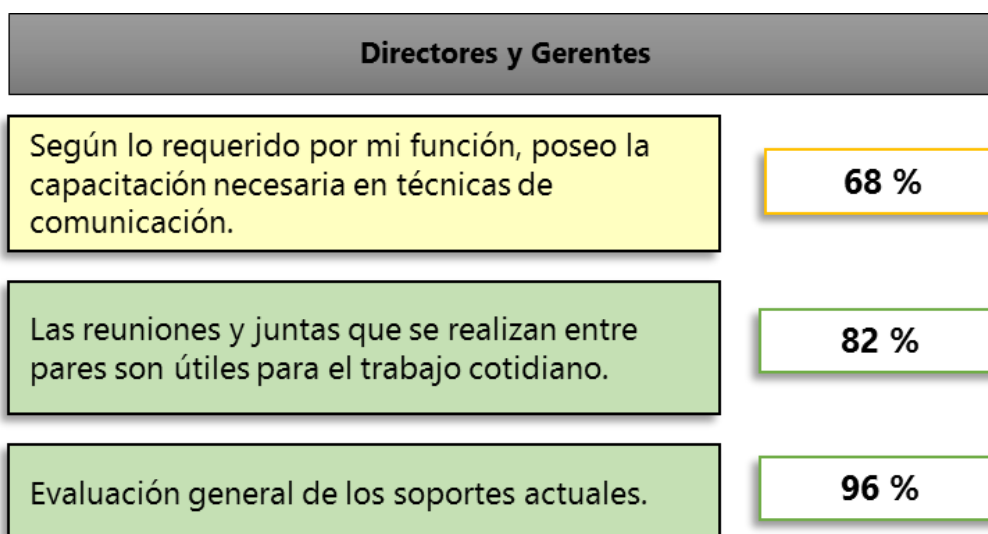
Mandos Medios y colaboradores demandan efectividad en las reuniones entre pares.

Los colaboradores buscan más y mejores espacios de escucha.

Resultados generales de soportes.



Resultados generales por pregunta.



Mandos Medios

Según lo requerido por mi función, poseo la capacitación necesaria en técnicas de comunicación.	70 %
Las reuniones y juntas que se realizan entre pares son útiles para el trabajo cotidiano.	75 %
Leo los medios oficiales de la empresa "Desde la Gerencia y Entérate" para enterarme de lo que pasa en la MuPi.	85 %
Evaluación general de los soportes actuales.	90 %

Colaboradores

Según lo requerido por mi función, poseo la capacitación necesaria en técnicas de comunicación.	73 %
Las reuniones y juntas que se realizan entre pares son útiles para el trabajo cotidiano.	74 %
Leo los medios oficiales de la empresa "Desde la Gerencia y Entérate" para enterarme del acontecer organizacional.	82 %
Las reuniones realizadas por mi jefe directo son adecuadas.	75 %
Mi jefe directo utiliza adecuadamente medios escritos de comunicación.	78 %
Evaluación general de los soportes actuales.	87 %

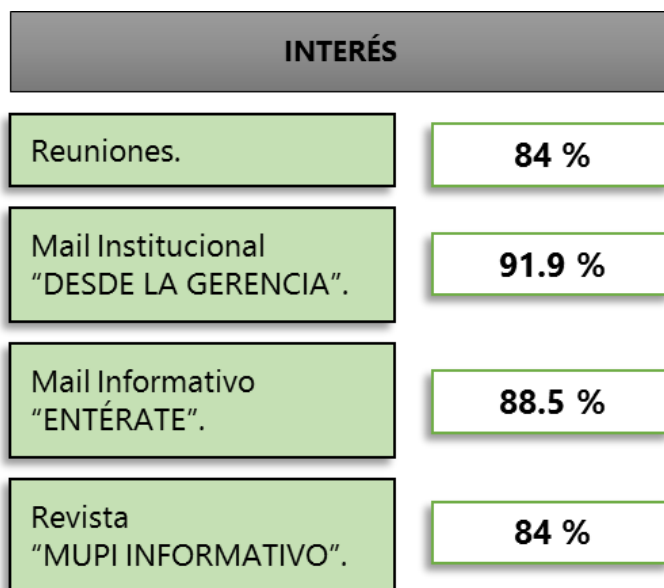
Evaluación general de soportes.

EVALUACIÓN GENERAL	
Reuniones.	84.5 %
Mail Institucional "DESDE LA GERENCIA".	92.1 %
Mail Informativo "ENTÉRATE".	89.1 %
Revista "MUPI INFORMATIVO".	83 %

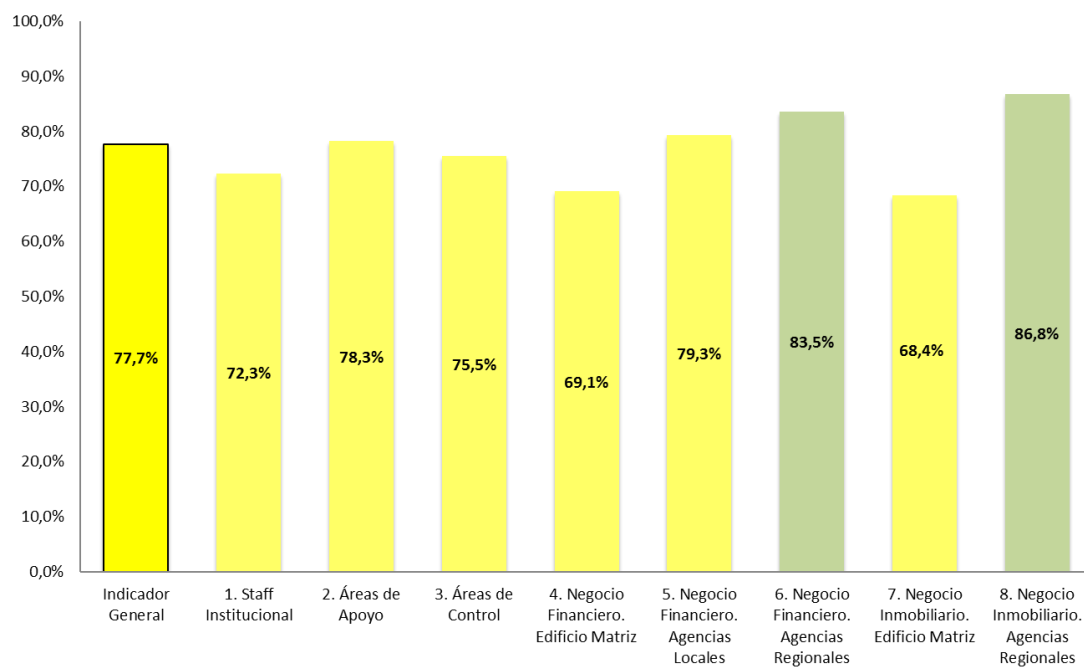
Evaluación de utilidad de soportes.

UTILIDAD	
Reuniones.	85 %
Mail Institucional "DESDE LA GERENCIA".	92.4 %
Mail Informativo "ENTÉRATE".	89.6 %
Revista "MUPI INFORMATIVO".	82 %

Evaluación de interés de soportes.



Comparativo entre áreas.



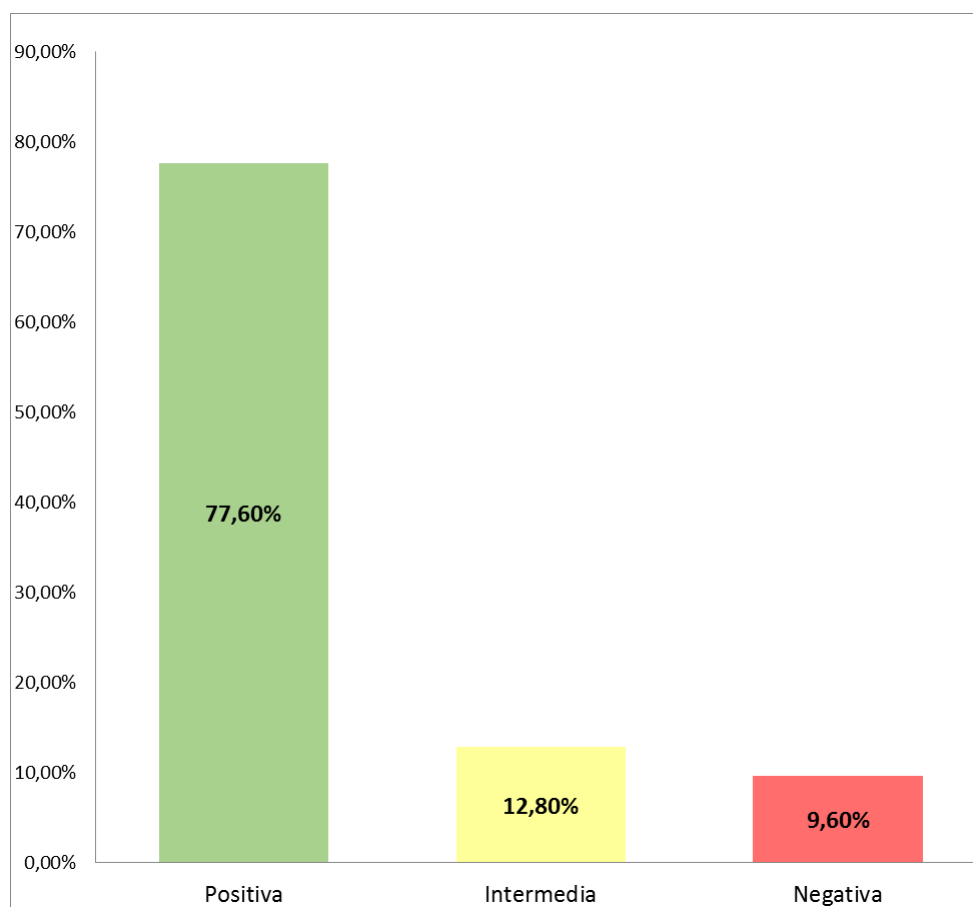
Actores.

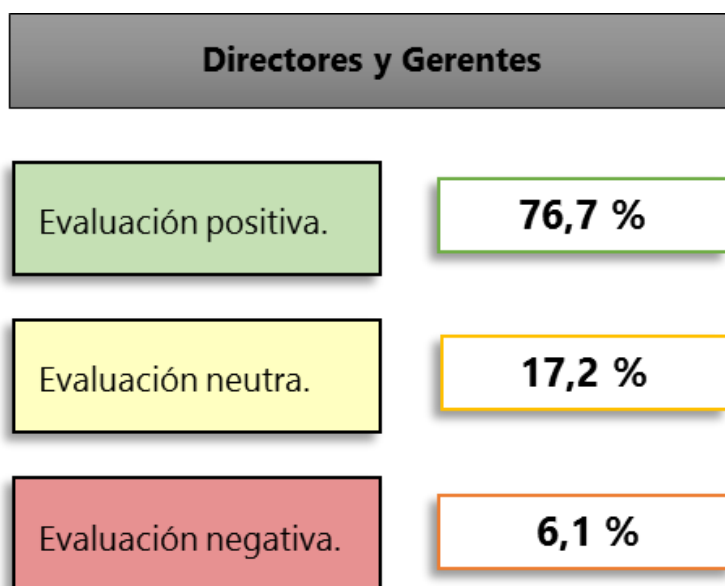
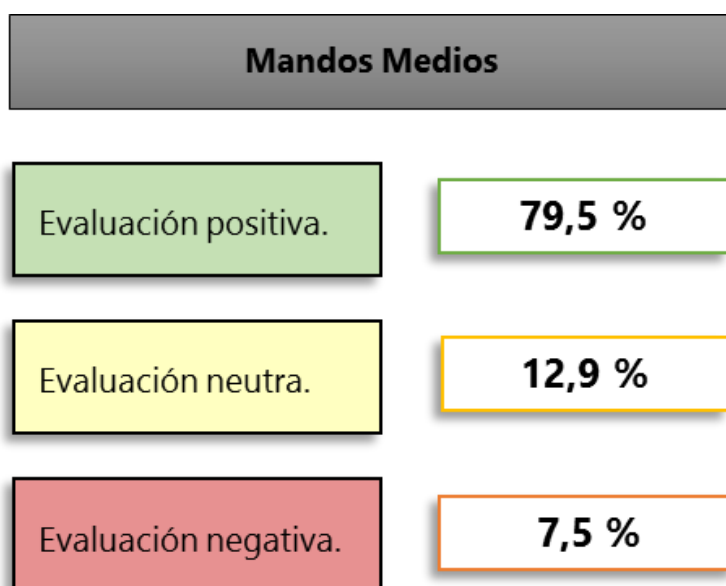
La evaluación general en esta dimensión es neutra, los empleados son los que se autoevalúan con el indicador más alto.

La Alta Gerencia reconoce sus oportunidades de mejora en su rol como comunicadores.

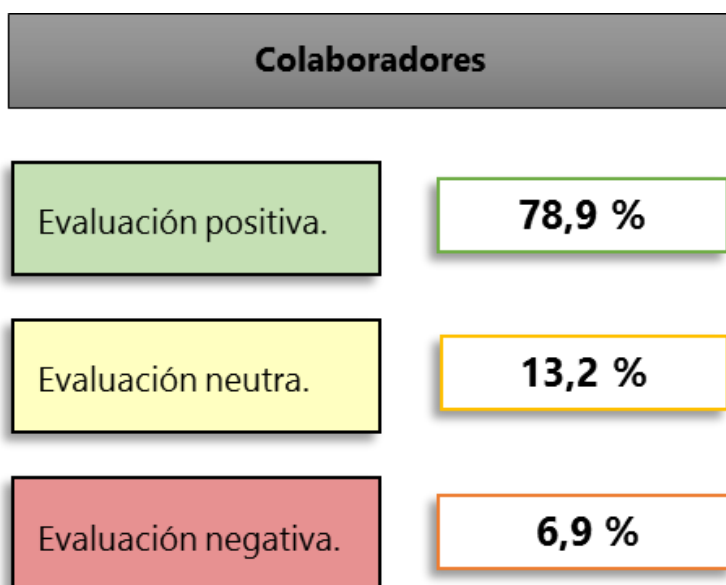
Existe un alto sentido de la responsabilidad como comunicadores de los mandos medios y empleados.

Resultados generales de actores.

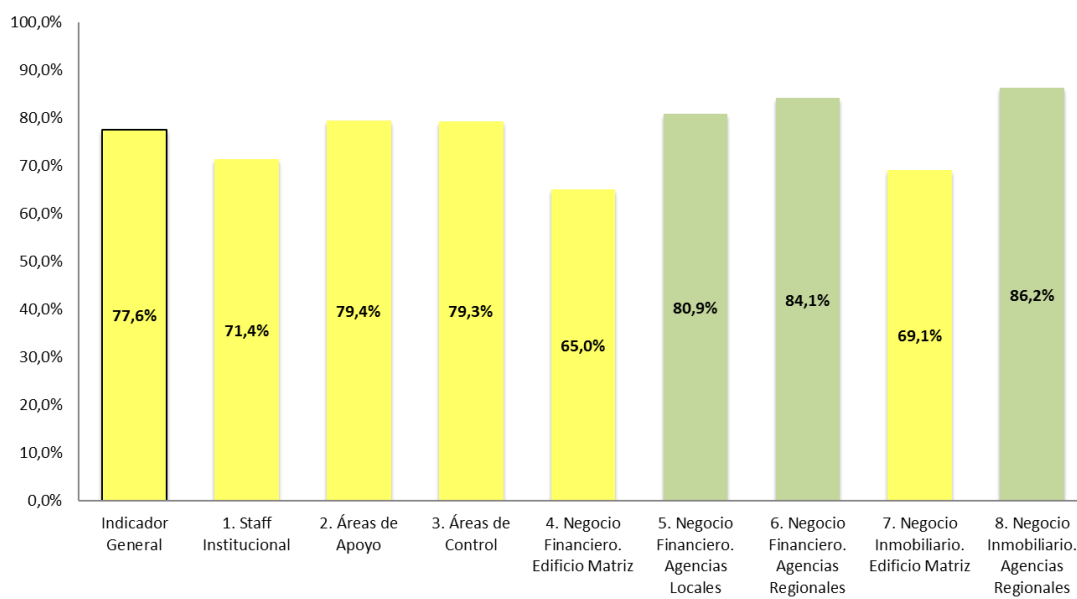


Evaluación general Alta Gerencia.*Evaluación general Mandos Medios.*

Evaluación general Colaboradores.



Comparativo entre áreas.

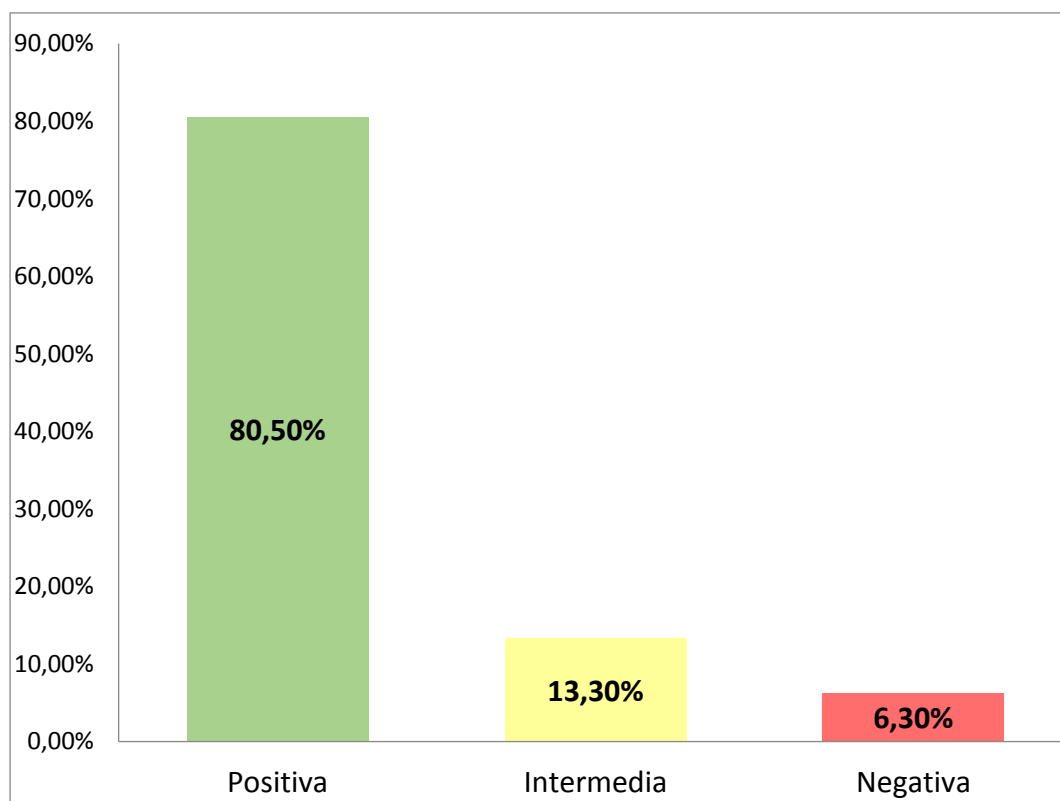


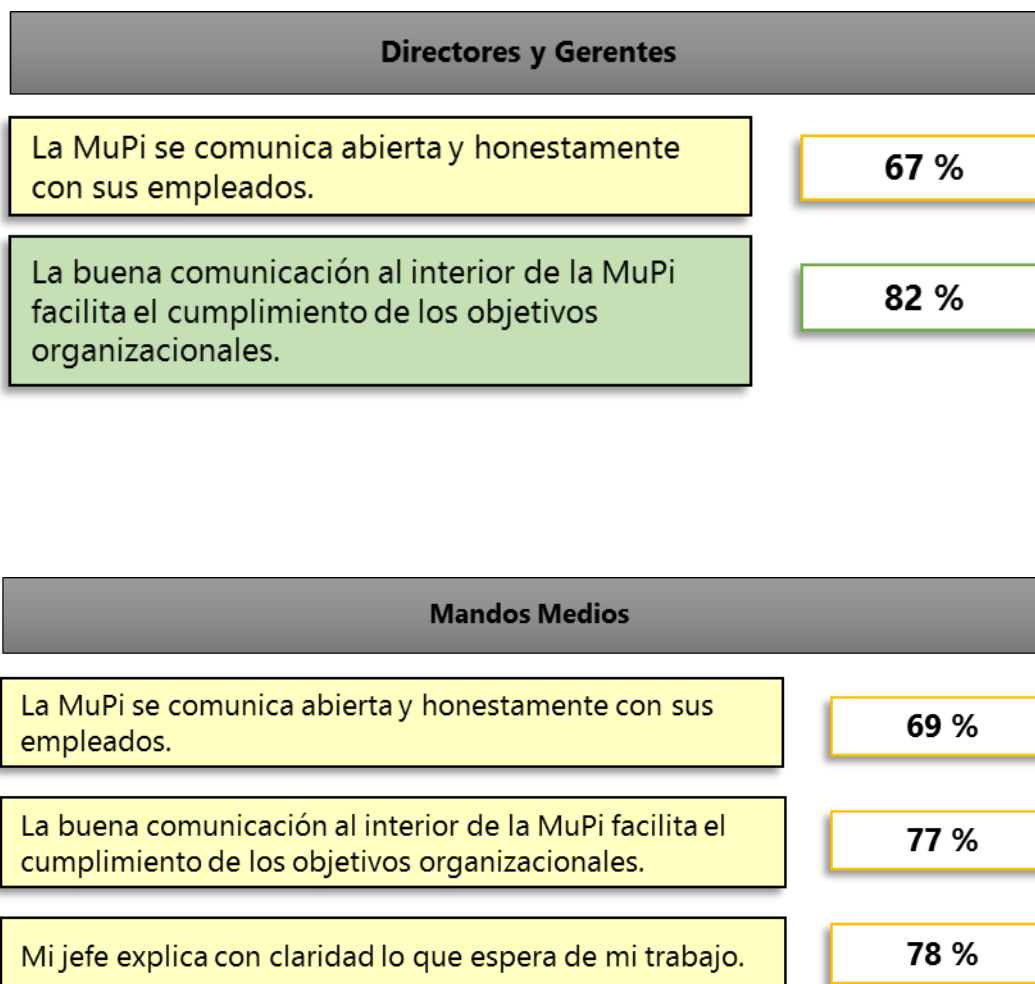
Mensajes.

Hay una valoración crítica respecto a la apertura y honestidad de la comunicación de la empresa con los empleados.

Si bien la valoración general es positiva, hay oportunidades de mejora en la transmisión de los mensajes y el aporte de sentido de estos a las tareas de los empleados.

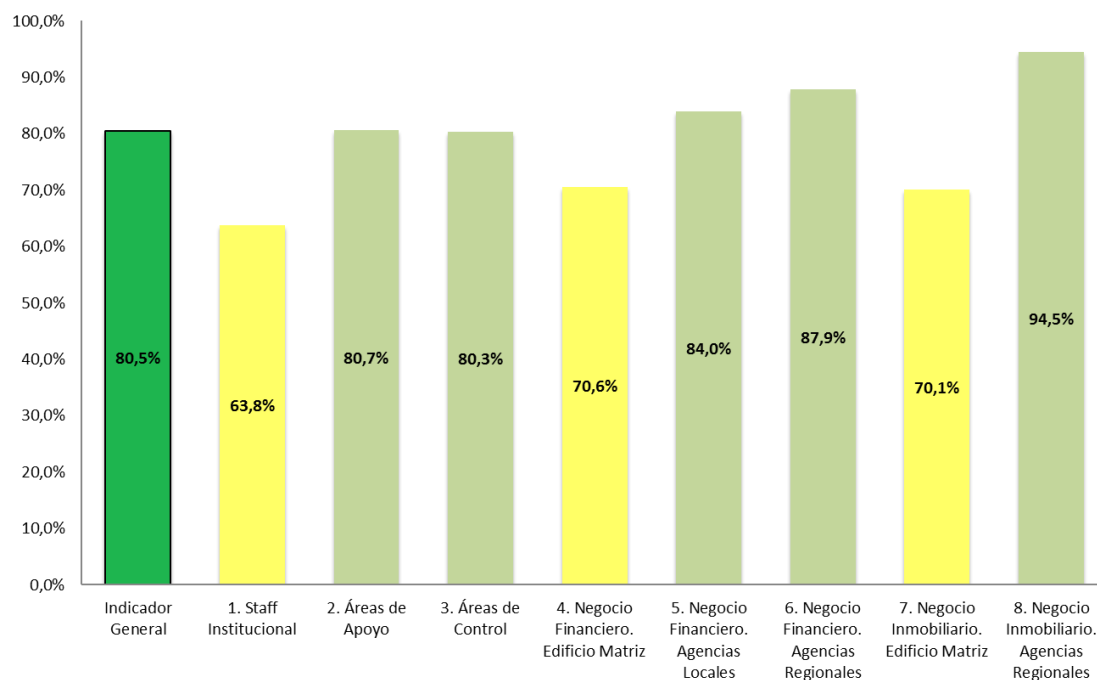
Resultados generales de mensajes.



Resultados generales por pregunta.

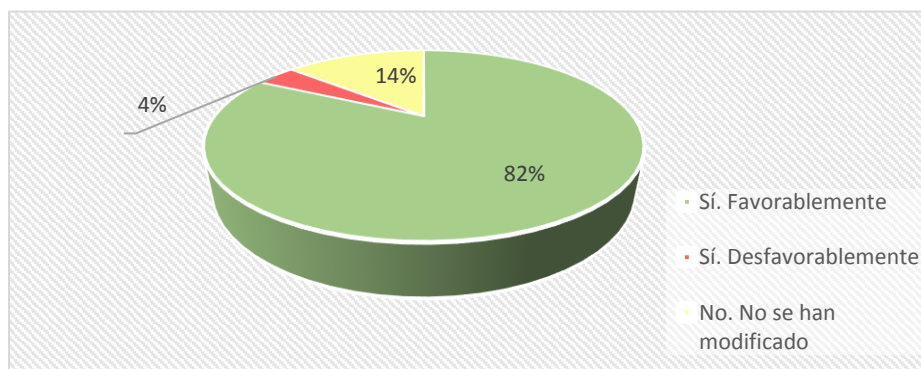
Colaboradores	
La MuPi se comunica abierta y honestamente con sus empleados.	69 %
La buena comunicación al interior de la MuPi facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	80 %
Mi jefe me explica el sentido que tienen las tareas de las que soy responsable.	78 %
En momentos de crisis mi jefe me comunica qué es lo que está ocurriendo.	70 %
Mi jefe reconoce explícitamente el trabajo bien hecho.	71 %
Mi jefe explica con claridad lo que espera de mi trabajo.	79 %
Mi jefe promueve dentro del equipo de trabajo una buena comunicación con otras áreas de la organización.	73 %

Comparativo entre áreas.



Evaluación general de modificación en comunicación interna.

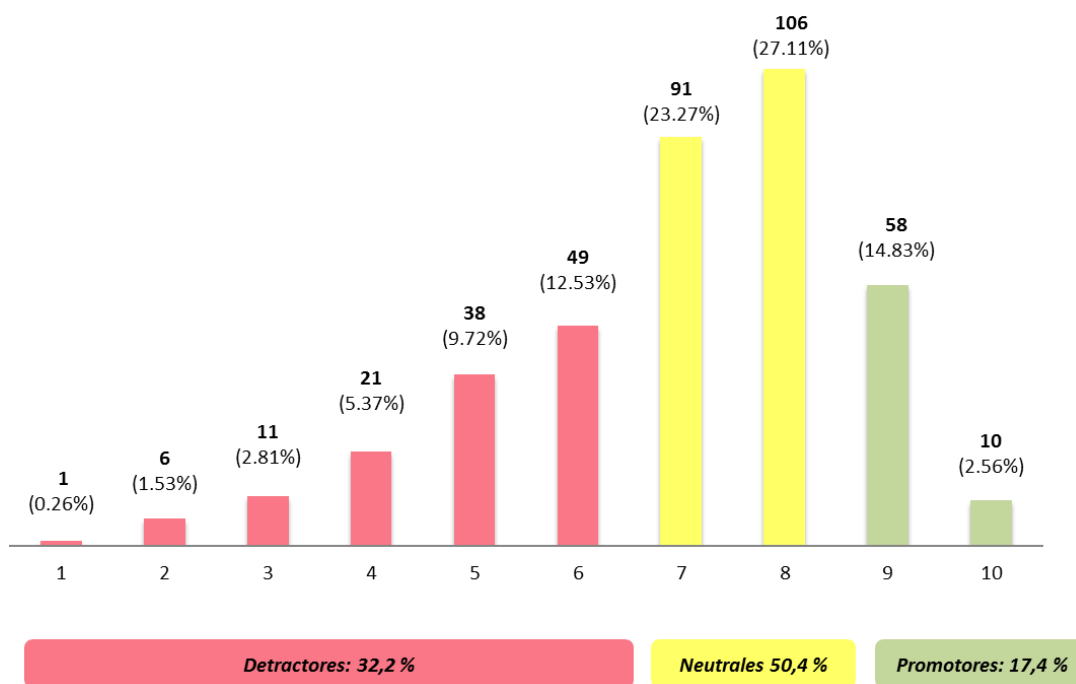
Respuesta general a la pregunta ¿Consideras que la comunicación interna en Mutualista Pichincha se ha modificado en los últimos meses?



Evaluación general de la comunicación interna.

Es la respuesta a la pregunta: ¿Cómo evaluarías la comunicación interna de Mutualista Pichincha? En una escala de 1 a 10 siendo 1 la menor valoración y 10 la mayor.

El resultado de la suma de los promotores, es decir, quienes calificaron entre 9 y 10 es de 69,5%.



Campaña de comunicación interna para Mutualista Pichincha

A partir de la información obtenida en la Auditoría de comunicación interna se identificó el objetivo general de la campaña.

Objetivo.

Alinear a los colaboradores en todos los niveles para impulsar la estrategia de negocios de la organización y el perfil cultural orientado hacia el cliente, en busca de la rentabilidad del negocio financiero e inmobiliario.

Estrategia.

Se propone la creación de dos personajes cercanos cuyos nombres tienen un significado importante, Sevelindo y Alegría, como los portavoces de la campaña. Ellos serán los encargados de transmitir de manera coloquial los mensajes relacionados con el propósito, la promesa y los principios de la nueva era de Mutualista Pichincha.

Mensajes.

Los mensajes de la campaña se trabajaron para enfatizar el propósito, la promesa y los principios de comportamiento que se trabajarán durante el 2016 para lograr el cambio cultural que la organización requiere.

Propósito.

Eres un constructor de sueños.

Promesa.

- Construimos calidad de vida.
- Damos un servicio fácil, ágil y personalizado.

Principios.

- Siempre listos.
- Cálidos y alegres.
- Nos ponemos en el lugar del cliente.
- Somos capaces de resolver.

Campaña: “Yo construyo calidad de vida”.

La campaña propone a Sevelindo y Alegría como empleados ejemplares de Mutualista Pichincha, que en situaciones específicas y cotidianas recuerdan permanentemente los mensajes estratégicos que apalancan el cambio cultural que la organización está llevando a cabo.

El nombre de la campaña está relacionado con el slogan de la empresa que reza: ¿Tienes un sueño? Construyámoslo. Y es “Yo construyo calidad de vida”.



Ilustración 14: personajes, Sevelindo y Alegría, para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Tácticas.

La campaña programada para 12 meses incluye varios frentes de acción, entre los que se cuentan:

Carteleras.



Ilustración 15: propuesta gráfica para implementación de carteleras en la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Ascensores decorados.



Ilustración 16: propuesta gráfica de adhesivo para puertas de ascensores en edificio matriz para implementación durante la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Gradas decoradas con mensajes.



Ilustración 17: propuesta gráfica de graderíos para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Espacios de emergencia decorados con mensajes alusivos.



Ilustración 18: propuesta gráfica de salidas de emergencia para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Figuras troqueladas para arma.



Ilustración 19: propuesta de personaje para armar para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Personajes en tamaño humano con mensajes alusivos.



Ilustración 20: propuesta gráfica de personaje en tamaño humano para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Personajes inflables con mensajes alusivos.



Ilustración 21: propuesta de personaje inflable para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Personajes para el computador en las estaciones de trabajo.



Ilustración 22: propuesta gráfica de aplicación para escritorio para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Personajes para los teléfonos de las estaciones de trabajo.



Ilustración 23: aplicación para teléfono de escritorio para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Personajes para estaciones de trabajo.



Ilustración 24: propuesta gráfica de aplicación para escritorio para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Decoración ascensor interior.



Ilustración 25: propuesta gráfica de interior de ascensores para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Block de notas.

12 APLICACIÓN BLOCK DE NOTAS

Block de notas impreso de lado y lado y sobre



Practica siempre estos 4 principios:

1. SIEMPRE LISTOS
2. CALIDOS Y ALEGRES
3. NOS PONEMOS EN EL LUGAR DEL CLIENTE
4. CAPACES DE RESOLVER



Ilustración 26: propuesta gráfica de block de notas para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Personajes para computadores portátiles.

13 APLICACIÓN ADHESIVO PARA COMPUTADOR

Muñeco de cartón troquelado con una pequeña área adhesiva.




Ilustración 27: propuesta gráfica para aplicación de computador portátil para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Adhesivo para sitios de alto tráfico.



Ilustración 28: propuesta gráfica adhesivo zonas de alto tráfico para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Individual para bandeja.



Ilustración 29: propuesta gráfica de individual para bandejas de almuerzo para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Volante para personal.



Ilustración 30: volante con información sobre el propósito, la promesa y los principios de comportamiento para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Envío masivo de correo electrónico.



Ilustración 31: propuesta gráfica de envío masivo de correo electrónico para implementación de la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Envíos masivos de correo electrónico.

18 APLICACIÓN MAILING 1 Y 2 600 X 750 px

1. Siempre Listos

Yo construyo Calidad de vida

Estamos siempre preparados, con buena disposición para resolver fácil y ágilmente las necesidades de todos nuestros clientes, aún si no son de nuestra competencia. Para el cliente todos somos MuPI.

- Cliente que se encuentra conmigo, recibe atención.
- Todos los clientes son importantes para mí.

Mutualista Pichincha
Tienes un sueño? Construyémoslo.

2. Cálidos y Alegres

Yo construyo Calidad de vida

La sonrisa es parte del uniforme, somos alegres por naturaleza, disfrutamos de la vida y del trabajo, eso es evidente y se contagia.

- Todas las personas con las que me cruzo, reciben de mí un saludo y una sonrisa, esto lo hago también cuando contesto el teléfono.
- Siempre que tengo la posibilidad de tratar al cliente por su nombre lo hago con cariño y respeto.

Mutualista Pichincha
Tienes un sueño? Construyémoslo.

Ilustración 32: propuestas gráficas de envíos masivos para implementación de campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Envíos masivos de correo electrónico.

16 APLICACIÓN MAILING 3 Y 4 600 X 750 px

3. Ponernos en el lugar del cliente

Yo construyo Calidad de vida

Antes de responder, actuar o decidir, pienso: ¿esto que estoy haciendo con el cliente, me gustaría que me lo hicieran a mí?

- Humanizo el trato con las personas, soy sensible.
- Soy empático, me pongo en los zapatos del cliente.
- Escucho atentamente antes de responder.

Mutualista Pichincha
Tienes un sueño? Construyémoslo.

4. Capaces de resolver

Yo construyo Calidad de vida

Conozco bien mi trabajo, además de los productos, servicios y procesos, esto me permite resolver las necesidades de los clientes o direccionarlos certeramente a quien corresponda.

- Me aseguro de que el cliente obtenga una solución eficiente.
- Entre mis respuestas nunca está: no puedo, no es asunto mío, no está.

Mutualista Pichincha
Tienes un sueño? Construyémoslo.

Ilustración 33: propuestas gráficas de envíos masivos para implementación de campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Cronograma.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Cartelera	X	X	X	X	X	X
Ascensores decorados	X		X		X	
Gradas decoradas con mensajes		X		X		X
Espacios de emergencias	X					
Figuras troqueladas para armar						X
Personajes en tamaño humano	X					
Personajes inflables						X
Personajes PC	X					
Personajes teléfono		X				
Personajes estación de trabajo			X			
Decoración ascensor interior	X		X		X	
Block de notas				X		
Personaje laptop			X			
Adhesivos para alto tráfico	X	X	X	X	X	X
Individual para bandeja	X	X	X	X	X	X
Volante para personal	X					
Envío masivo de correo electrónico	X					
Envío masivo de correo electrónico			X			
Envío masivo de correo electrónico					X	

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cartelera	X	X	X	X	X	X
Ascensores decorados	X		X		X	
Gradas decoradas con mensajes		X		X		X
Espacios de emergencias	X					
Figuras troqueladas para armar						X
Personajes en tamaño humano	X					
Personajes inflables						X
Personajes PC	X					
Personajes teléfono		X				
Personajes estación de trabajo			X			
Decoración ascensor interior	X		X		X	
Block de notas				X		
Personaje laptop			X			
Adhesivos para alto tráfico	X	X	X	X	X	X
Individual para bandeja	X	X	X	X	X	X
Volante para personal	X					
Envío masivo de correo electrónico	X					
Envío masivo de correo electrónico		X				
Envío masivo de correo electrónico				X		

Presupuesto.

Mutualista Pichincha asignó un presupuesto de USD 50.000 anuales para la campaña “Yo construyo calidad de vida”.

Detalle	Precio
Carteleras	\$3.450,00
Ascensores decorados	\$1.800,00
Gradas decoradas con mensajes	\$2.400,00
Espacios de emergencias	\$3.780,00
Figuras troqueladas para armar	\$2.700,00
Personajes en tamaño humano	\$1.000,00
Personajes inflables	\$1.200,00
Personajes PC	\$1.100,00
Personajes teléfono	\$1.100,00
Personajes estación de trabajo	\$1.650,00
Decoración ascensor interior	\$1.800,00
Block de notas	\$4.400,00
Personaje laptop	\$550,00
Adhesivos para alto tráfico	\$3.960,00
Individual para bandeja	\$2.400,00
Volante para personal	\$200,00
Envío masivo de correo electrónico	\$100,00
Envío masivo de correo electrónico	\$100,00
Envío masivo de correo electrónico	\$100,00
Envío masivo de correo electrónico	\$100,00
Envío masivo de correo electrónico	\$100,00
Total	\$33.990,00

CONCLUSIONES

La comunicación es ineludible, está presente en todos los momentos de la vida, permanentemente se reciben y envían mensajes, los procesos de codificación y decodificación se superponen y no terminan. A través de la comunicación interpretamos el mundo y lo compartimos. Absolutamente todo comunica, signos, señales, habla, lenguaje verbal, corporal, actitudes, comportamientos. La comunicación no es un acto altisonante, hasta el silencio comunica.

La sociedad ha evolucionado en buena medida gracias a la comunicación, que ha facilitado el entendimiento y los acuerdos; la transmisión de la cultura y el conocimiento.

Entender el fenómeno de la comunicación ha ocupado a científicos, filósofos y académicos a lo largo de la historia. Se han formulado teorías y diseñado modelos para comprenderlo, aprovecharlo favorablemente y orientarlo hacia la consecución de objetivos.

Actualmente, vivimos una época muy compleja, con información abundante y hasta excesiva, que circula y se difunde desafiando el tiempo y el espacio; en este contexto la comunicación demanda otras lógicas, esfuerzos y procesos de adaptación para ser efectiva.

Nuevos canales, formatos de mensajes y protagonistas en la comunicación, presentan múltiples retos. Por una parte, la gran cantidad de mensajes y la rapidez con la que circulan, les da cada vez menos tiempo de vigencia, salvo que se conviertan en tema de interés público. Por otra, la comunicación masiva ha dado un giro por la presencia de las redes sociales; ya no

son los medios los únicos capaces de seleccionar los mensajes, emitirlos e impactar en grandes audiencias, ahora, son las personas comunes, empoderadas y recursivas, las que generan comunicación masiva, en muchos casos, capaz de conmocionar al mundo entero en minutos. Esta realidad, le ha quitado el poder de elegir a las empresas lo más provechoso para comunicar y lograr sus objetivos de negocio, imagen y reputación, y se lo ha entregado a los ciudadanos, que comunican lo que quieren, convenga o no a las empresas.

Esta vulnerabilidad, hace que las organizaciones estén más expuestas que nunca y las obliga a tener una gestión responsable y sobre todo estratégica de la comunicación corporativa, esto significa, transparentar su gestión y resultados, alineándose con los valores de sus públicos y entablando proactivamente mecanismos de relacionamiento con ellos; definir estrategias de comunicación claras, efectivas y honestas y asumir su rol de sujetos sociales y ciudadanos corporativos, a riesgo de sufrir peligrosas crisis reputacionales que amenazan con afectar seriamente su sobrevivencia, de no hacerlo.

La valoración de las empresas en el mercado cada vez se asocia más a su reputación, frente a esto, la comunicación corporativa y la figura del director de comunicación como parte del equipo gerencial, juegan un rol fundamental a la hora de gestionar la identidad para convertirla en imagen y con el tiempo, en valoraciones positivas en sus grupos de interés.

Los públicos externos desarrollan preferencias por las empresas éticas que se alinean con sus valores y los internos adquieren un valor inusitado al experimentar de primera mano las organizaciones, manejar información sensible y convertirse en voceros y fuentes confiables hacia el exterior. Tanto es así, que la gestión estratégica de la comunicación corporativa hacia el interior se torna imprescindible, muestra de eso es que son cada vez más numerosos los

profesionales especializados en comunicación interna y las áreas en las empresas dedicadas exclusivamente a esta disciplina.

La comunicación interna alinea a los empleados con el proyecto organizacional, dándole sentido a sus labores y creando compromiso e involucramiento; cohesiona a la organización y la convierte en un cuerpo común en busca de los mismos objetivos.

La comunicación interna, además, elimina barreras a través de la escucha activa; genera mecanismos de participación a todo nivel; apoya la gestión de los líderes de comunicar con el ejemplo; empodera a los mandos medios para que refuercen el sentido y la pertenencia de los equipos que manejan y se conviertan en nexos clave entre la alta gerencia y los empleados de base; equilibra la emisión y la escucha, generando espacios de diálogo y gestionar la cultura deseada.

La planificación de la comunicación interna comienza y termina con un diagnóstico que ayude a identificar las necesidades, problemas y oportunidades de la organización, formulados desde una posición institucional y alineados con los de los empleados y otros públicos internos.

El diagnóstico de comunicación interna mide alineación de los empleados con la estrategia institucional y apropiación del proyecto; utilidad e interés de los soportes y capacidad para llegar a los empleados de forma oportuna; coherencia de los mensajes y el rol de la organización, alta gerencia, mandos medios y empleados en su calidad de comunicadores.

El plan de comunicación interna se formula, con visión de largo plazo, integrando la información provista por el diagnóstico con los objetivos institucionales para la sostenibilidad

y rentabilidad de las empresas. Además de los objetivos, debe incluir un sistema de métricas que permitan demostrar su efectividad en esos frentes de acción.

Una de las herramientas tácticas para implementar un plan de comunicación son las campañas internas de comunicación, que recurriendo a conceptos creativos pueden lograr transmitir de manera más efectiva los mensajes y apoyar la gestión del cambio cultura en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Amado, A., Bongiovanni, M., Bustos, M. & Etkin, M. (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Argenti, P. (2014). *COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA y su contribución a la reputación*. Madrid: LID.
- Berlo, D. (1984). *El Proceso de la Comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Brandolini, A. & González, M. (2008). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de Empresa*. Barcelona/Buenos Aires: El Ateneo.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile, Santiago: Colección de Libros de la Empresa.
- Carreras, E., Alloza, A. & Carreras, A. (2013) *REPUTACIÓN CORPORATIVA*. Colombia, Bogotá: LID Editorial Empresarial.
- Castro, I. & Zareth, L. (2006). *El modelo Comunicativo: Teóricos y teorías relevantes*. México: Trillas.
- Chávez, N. (2013). *la imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Costa, J. (1977). *La imagen de empresa*. Madrid.: Ibérico Europea de Ediciones.
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- De Fleur, M. & Ball-Rokeach, S. (1993) *Teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.
- Esman, M. (1972). *The elements of Institution Building*. USA: Editorial Sage. pp. 19-40.
- Fiske, J. (1984). *INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN*. Colombia: Norma.
- Galeano, E.C. (1997). *Modelos de comunicación*. Buenos Aires: Editorial Macchi.

- Grunig, J. & Repper, F. (1992). Strategic Management, Publics, and Issues, en Grunig, J. (Ed): Excellence in Public Relations and Communication Management. EE.UU, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 117-157.
- Islas, O. (2013). Modelos de comunicación. Octubre 9, 2016, de Blog de Octavio Islas Sitio web: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/modelos-de-comunicacion3b3n.pdf>
- Lieberman, P. (1984). The Biology and Evolution of Language. Cambridge-Londres: Harvard University Press.
- Losada, J. (coord.) (2004) Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Real Academia Española. (2016). Diccionario de la lengua española. Octubre 5, 2016, de RAE Sitio web: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. Buenos Aires: La Crujía.
- Sanz de la Tajada, L. (1998). Auditoria de la imagen de empresa. Madrid: Síntesis.
- Sánchez, J. (1989). Marketing comunicación. Madrid: Ciencia 3.
- Tessi, M. (2013). Comunicación interna en la Práctica, Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Tessi, M. (2015). Comunicación interna Integrada. Santiago de Chile: Empresa Editora Zig-Zag.
- Van Riel, C. (2012). Alinear para ganar. España, Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Véliz, F. (2011). COMUNICAR. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. España, Barcelona: Editorial GEDISA S.A.
- Vilanova, N. (2014) MICROPODERES. Comunicación interna para empresas con futuro. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.
- Worldometers. (2016). Estadísticas reales en tiempo real. Octubre 5, 2016, de Worldometers Sitio web: <http://www.worldometers.info/es>
- Watzlawick, P., Helmick, J. & Jackson, D. (1985). TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA. Barcelona: Herder.
- Watzlawick, P. (2014). *NO ES POSIBLE NO COMUNICAR*. Barcelona: Herder.