



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA A LA EMPRESA BLENASTOR,  
UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS (LA ARMENIA) Y PROPUESTA  
DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS  
COMUNICATIVOS YA EXISTENTES.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
**LICENCIADO EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**PROFESOR GUÍA**

Mst. Gabriela Egas

**AUTOR**

Bernardo Guarderas

### **DECLARACION PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para el adecuado desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Mst. Gabriela Egas  
1708109697

### **DECLARACION DE AUTORÍA**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

**Bernardo Guarderas**

C.I. 171457745-7

## RESUMEN

El presente trabajo consiste en una auditoría de comunicación interna a la empresa BLENASTOR en la ciudad de Quito, para conocer la situación comunicacional de la compañía, una vez obtenida la información requerida se procedió al diagnóstico, para luego pasar a la elaboración de un plan de comunicación interna con el fin de mejorar los procesos comunicativos ya existentes.

Antes de realizar la auditoría, fue necesario hacer una investigación bibliográfica sobre los conceptos generales acerca de la comunicación, sus distintas herramientas, sobre los públicos internos, conocer más a fondo sobre la auditoría de comunicación y sobre cómo realizar un plan eficiente de comunicación interna.

Para elaborar la auditoría de comunicación interna, se conoció sobre la empresa BLENASTOR, lo primero que se hizo fue investigar acerca de su historia, y de cómo se maneja la comunicación dentro de la empresa, así como también fue de gran importancia el trabajo de campo realizado mediante las visitas, reuniones con la asistente de gerencia, y la elaboración de encuestas a los empleados que trabajan dentro de la planta que se encuentra en la Armenia, valle de los Chillos Quito-Ecuador, para así conocer de una fuente primaria cuál es la situación real con respecto a la comunicación interna de BLENASTOR.

Una vez obtenidos los datos requeridos se realizó un diagnóstico sobre la situación de la comunicación interna en la empresa, para así, analizar los problemas y realizar un plan de comunicación interna para mejorar los problemas comunicacionales detectados.

Para elaborar el plan se analizaron uno por uno los problemas que tiene la empresa y en base a esos datos, se plantearon objetivos, estrategias y acciones con los que en base a un cronograma de actividades se irán desarrollando para que los problemas de comunicación interna de la empresa BLENASTOR, sean superados.

## ABSTRACT

This work is an internal communication audit at BLENASTOR company in the city of Quito, to know the communication status of the company, after obtaining the required information is proceeded to the diagnosis, then move to the development of a plan internal communication to improve existing communication processes.

Before performing the audit, it was necessary to perform a bibliographic review of the general concepts of communication, its various tools, for internal audiences, learn more about communication on the audit and plan on making an efficient internal communication.

To conduct the audit of internal communications, had to know about the company BLENASTOR first thing we did was to inquire about its history, and how it handles the communication within the company and was also very important work conducted by field visits, meetings with the assistant manager, and the development of surveys of employees working inside the plant which is located in Armenia, valle de los chillos, Quito-Ecuador, trying to get a primary source what is the real situation regarding internal communication BLENASTOR.

After obtaining the data required was an assessment of the situation of internal company communication, thus, analyze problems and make a plan for internal communication to improve communication problems detected.

In developing the plan were discussed one by one the problems that the company and based on these data, we proposed objectives, strategies and actions with that based on a schedule of activities will be developed for internal communication problems BLENASTOR company, will be overcome

## INDICE

### 1. CAPITULO I: Conociendo a BLENASTOR

	Pág.
a. Antecedentes de BLENASTOR	3
i. Historia.....	3
ii. Croquis de ubicación .....	4
1.2 Filosofía Corporativa.	
1.2.1 Misión .....	5
1.2.2 Visión .....	5
1.2.3 Objetivo.....	5
1.2.4 Política de calidad.....	5
1.2.5 Valores.....	6
1.3 Identidad Visual de BLENASTOR.....	6
1.4 Organigrama .....	8
1.5 Línea del producto .....	10
1.6 Distribución del producto .....	12
1.7 Áreas de trabajo	
1.7.1 Producción.....	12
1.7.2 Marketing .....	13
1.7.3 Financiera .....	16
1.7.4 Área de Recursos Humanos.....	17
1.8 Actividades de Comunicación .....	18
1.8.1 Presupuesto de comunicación .....	18

### 2.-CAPITULO II: Teoría de la comunicación

2.1 Comunicación	
2.1.1 Comunicación vs. Información.....	19
2.1.2 La comunicación Organizacional .....	21
2.1.3 La comunicación como proceso cultural .....	23
2.1.4 Tipos de comunicación .....	24
2.1.5 Cultura e identidad corporativa .....	27
2.1.6 Áreas y disciplinas que intervienen en el ámbito de la comunicación.....	31
2.1.7 Rol del comunicador interno .....	33
2.2 Conceptos de la comunicación interna	
2.2.1 Qué es la comunicación interna.....	34

2.2.2		
2.2.3	La comunicación interna y la cohesión cultural.....	36
2.2.4	Quiénes y para qué utilizan la comunicación interna.....	37
2.2.5	Públicos .....	38
2.2.5.1	Público Externo.....	39
2.2.5.2	El Público interno.....	39
2.2.6	La instancia de recepción como prioridad.....	40
2.2.7	Seguimiento .....	41
2.2.8	Clasificación y dirección de la Comunicación Interna .....	42
2.2.9	Definiciones de Canales de comunicación interna.....	44
2.2.9.1	Recomendaciones para el buen uso del mail corporativo .....	50
2.2.9.2	Beneficios del uso del Intranet.....	53
2.3	La comunicación y la tecnología	
2.3.1	Nuevas tecnologías .....	54
2.3.2	Mass media, micro media, multimedia, inter media .....	55
2.3.2.1	De la inter media a la interactividad.....	56
2.3.2.2	E-Communication y cibercomunicadores .....	57
2.3.3	La Intranet como una herramienta de comunicación .....	58

### **3.- CAPITULO III: Auditoría un Enfoque integral**

3.1	Auditoría	
3.1.1	Qué es la auditoría.....	60
3.1.2	Para qué sirve una auditoría de comunicación .....	61
3.1.3	Tipos de auditoría .....	62
3.2	Objetivos de la Auditoría	
3.2.1	Responsabilidades y objetivos de la Auditoría.....	63
3.2.2	Responsabilidades del auditor .....	64
3.2.3	Fases del planteamiento estratégico .....	65
3.2.3.1	El abordaje Institucional.....	66
3.2.3.2	El planeamiento .....	67
3.2.3.3	Plan Global de Comunicación.....	68
3.3	Estrategias para realizar un diagnóstico	
3.3.1	Cinco instancias necesarias .....	70
3.3.2	Pre-diagnóstico .....	70
3.3.2.1	Instancia de pre diagnóstico .....	70
3.3.3	Diagnóstico .....	71
3.3.3.1	Objetivos del Diagnóstico .....	72
3.3.3.2	Diferentes grados de Diagnóstico.....	72

#### **4.-CAPITULO IV: Metodología**

4.1	Aspectos metodológicos .....	76
4.2	Población y tamaño de la muestra .....	77
4.3	Modelo de encuesta (ver anexo 1).....	78
4.4	Tabulación y gráfica .....	79

#### **5.-CAPITULO V: Plan de comunicación interna**

5.1	Introducción.....	98
5.2	FODA .....	98
5.3	Objetivos .....	99
5.4	Plan de comunicación .....	99
5.5	Bibliografía .....	100
5.6	Anexos .....	102
5.6.1	Encuesta.....	100
5.6.2	Cuadro de presupuesto .....	101
5.6.3	Cronograma de actividades .....	102

## INTRODUCCIÓN

Blenastor C.A. es una empresa dedicada a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de productos orientados a la salud oral. En 1978, tras haber obtenido una licencia de Blendax Werke de Mainz Alemania, Blenastor inició sus actividades comerciales dentro del Ecuador.

Esta empresa dedicada a la elaboración de productos para la higiene oral se ha caracterizado por ser vanguardista, que se mantiene investigando para desarrollar fórmulas con eficacia comprobada para los problemas dentales que los clientes puedan tener, productos especializados para combatir las caries, problemas de encías y de sensibilidad. Blenastor C.A. ha experimentado una gran acogida, especialmente por parte de los profesionales odontólogos, quienes han motivado a ampliar estas líneas con enjuagues bucales y productos afines especializados.

BLENASTOR lleva en el mercado ecuatoriano más de 30 años ofreciendo productos de calidad; sin embargo, los procesos comunicativos que tiene no van acorde con las necesidades de la empresa, lo que afecta claramente en la competitividad y la imagen de la misma.

El no contar con un departamento que controle los procesos comunicativos, y la dirección eficientemente dentro de la institución, ha provocado que los empleados de BLENASTOR, no puedan acceder siempre a información útil para mejorar el desempeño laboral y los mantenga informados acerca de cualquier novedad de la empresa.

La auditoría de comunicación interna, ayudará a BLENASTOR a conocer de primera mano cuáles son los problemas comunicativos que están afectando el desarrollo de la institución, y permitirá realizar un diagnóstico que servirá de fundamento para plantear un plan de comunicación interna, con lo cual mejorar todos los procesos comunicativos que en la actualidad son ineficientes, y además permitirá crear nuevos canales de comunicación que dinamicen los flujos comunicativos y sean más eficaces a la hora de llegar al receptor.

## 2. CAPITULO I: Conociendo a BLENASTOR

### 1.1.-Antecedentes de BLENASTOR

**1.1.1.-Historia:** inicia sus actividades de importación y comercialización de productos alemanes para el cuidado oral marca BLENDAX en 1956. En 1978, se constituyó como sociedad anónima y obtuvo una licencia de Blendax Werke de Mainz (Alemania) para la fabricación y comercialización de pastas y cepillos dentales.

Gráfico 1.1: Parte frontal de la fábrica



Fuente: Autor

Su objeto social ha sido, durante todos estos años, la investigación, desarrollo, producción y comercialización de productos orientados a la salud oral, higiene corporal y afines.

Mediante una serie de investigaciones científicas en la que participaron profesionales odontólogos de todo el país, se logró desarrollar fórmulas con eficacia comprobada para problemas de encías y de sensibilidad dental. Como resultado, ingresaron al mercado, en 1999, las pastas dentales Professional Encident y Dentident, las que han experimentado una gran acogida, especialmente por parte de los profesionales odontólogos, quienes han

motivado a ampliar éstas líneas con enjuagues bucales y productos afines especializados.

Durante los años 2000 y 2001 BLENASTOR desarrolla el proyecto DENTIFRESH, dentro del cual se crearon las pastas dentales, enjuagues bucales y cepillos dentales, cada uno enfocado a las diferentes necesidades de los consumidores.

Gráfico 1.2: Logo BLENASTOR



Fuente: Autor

Su compromiso es aportar a la salud bucal con productos especializados de la más alta calidad, avalados tanto por el profesional odontólogo como por los consumidores.<sup>1</sup>

La planta está ubicada en el Valle de los Chillos, calle Benjamín Carrión E9-194 y Alfredo Luna Tobar, Lotización La Armenia.

---

<sup>1</sup> Sitio oficial Blenastor C.A., "Historia", <http://www1.blenastor.com/site/index.html>,

### 1.1.2.-Croquis de ubicación:

Gráfico 1.3: Situación geográfica de BLENASTOR



Fuente: Google Earth

### 1.2.-Filosofía Corporativa.

Los fundamentos en los cuales BLENASTOR basa su planificación empresarial son los siguientes:<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> BLENASTOR

**1.2.1.-Misión:**

“Blenastor es la más importante empresa ecuatoriana fabricante de productos de cuidado oral cuyo objetivo es satisfacer los requerimientos de los consumidores con productos especializados de la más alta calidad y el aporte de un grupo humano competente y alineado a los objetivos y valores institucionales.”

**1.2.2.-Visión:**

“Ser líderes en la fabricación y comercialización de productos especializados para el cuidado oral y afines.”

**1.2.3.-Objetivo:**

Mejorar la salud bucal mediante soluciones avaladas tanto por el Profesional Odontólogo como por sus consumidores, siendo una pieza clave en la mejora de la salud, aportando al mercado productos de alta calidad y eficacia comprobada.

**1.2.4.-Política de calidad:**

Satisfacer los requisitos de nuestros clientes, consumidores, empleados y accionistas a través de un mejoramiento continuo de los procesos.

**1.2.5.-Valores:**

- ❖ Entregar tiempo a la empresa.
- ❖ Decir la verdad.
- ❖ Hay coherencia entre lo que se dice y actúa.
- ❖ Ser diáfanos y directos.

- ❖ Trabajar con ahínco.
- ❖ Expresar todos los puntos de vista.
- ❖ Saber considerar a los demás de palabra y de obra.
- ❖ Tomar en cuenta las opiniones ajenas.
- ❖ Las acciones revelan el aprecio que se tiene de la dignidad personal y de la dignidad de los demás.
- ❖ Dialogar constructivamente.
- ❖ Llegar puntuales a las citas y mantener la palabra dada.
- ❖ Defender la vida en todos sus aspectos.

### 1.3.-Identidad Visual de BLENASTOR.

A través de la identidad visual, la empresa logra captar la atención de los diferentes públicos, logrando posicionarse en la mente de ellos.

Los principales elementos que componen la identidad visual son:

- **Símbolo:** Es una figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza con respecto a los demás. Los símbolos se clasifican en representación realista, representación figurativa no realista, pictograma y representación abstracta<sup>3</sup>. El símbolo que utiliza BLENASTOR, le permite diferenciarse del resto de las empresas, pues cuenta con un círculo en el fondo y su logotipo que está sobre la circunferencia, en este caso, la intención es que la gente sienta que la empresa es una institución global que reúne todos los requisitos nacionales e internacionales para ofrecer un producto a la altura del consumidor Ecuatoriano.

---

<sup>3</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 56

- **Logotipo:** Es el nombre de la organización (o su nombre comunicativo) escrito de una manera especial, con una determinada tipografía. Junto con el símbolo, identifican a la organización por excelencia y se complementan a la perfección.<sup>4</sup> BLENASTOR cuenta con un logotipo sobrio y sencillo. La intención de la empresa es la de reflejar a sus clientes que son una empresa seria y que está dedicada al 100% a la salud oral de todos los Ecuatorianos.
- **Colores:** Son el conjunto de colores o gama cromática, que identifican a la organización<sup>5</sup>. Los colores que tiene BLENASTOR son el blanco y el azul, la intención al decidir estos colores fue la de dar seguridad y demostrar nitidez y pulcritud en cada uno de los procesos al que se someten cada uno de los productos que BLENASTOR ofrece. Estos colores generalmente unidos son bastante utilizados en hospitales y clínicas, o medicamentos.
- **Tipografía:** Es el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de identidad tipográfica de la misma.<sup>6</sup> BLENASTOR utiliza dos tipos de tipografía la primera en el logotipo es Times New Roman tamaño 18 y su nombre utiliza Arial tamaño 14.

---

<sup>4</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 57

<sup>5</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 57

<sup>6</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 58

El logotipo de la empresa es el siguiente:

Gráfico 1.4: Logotipo BLENASTOR



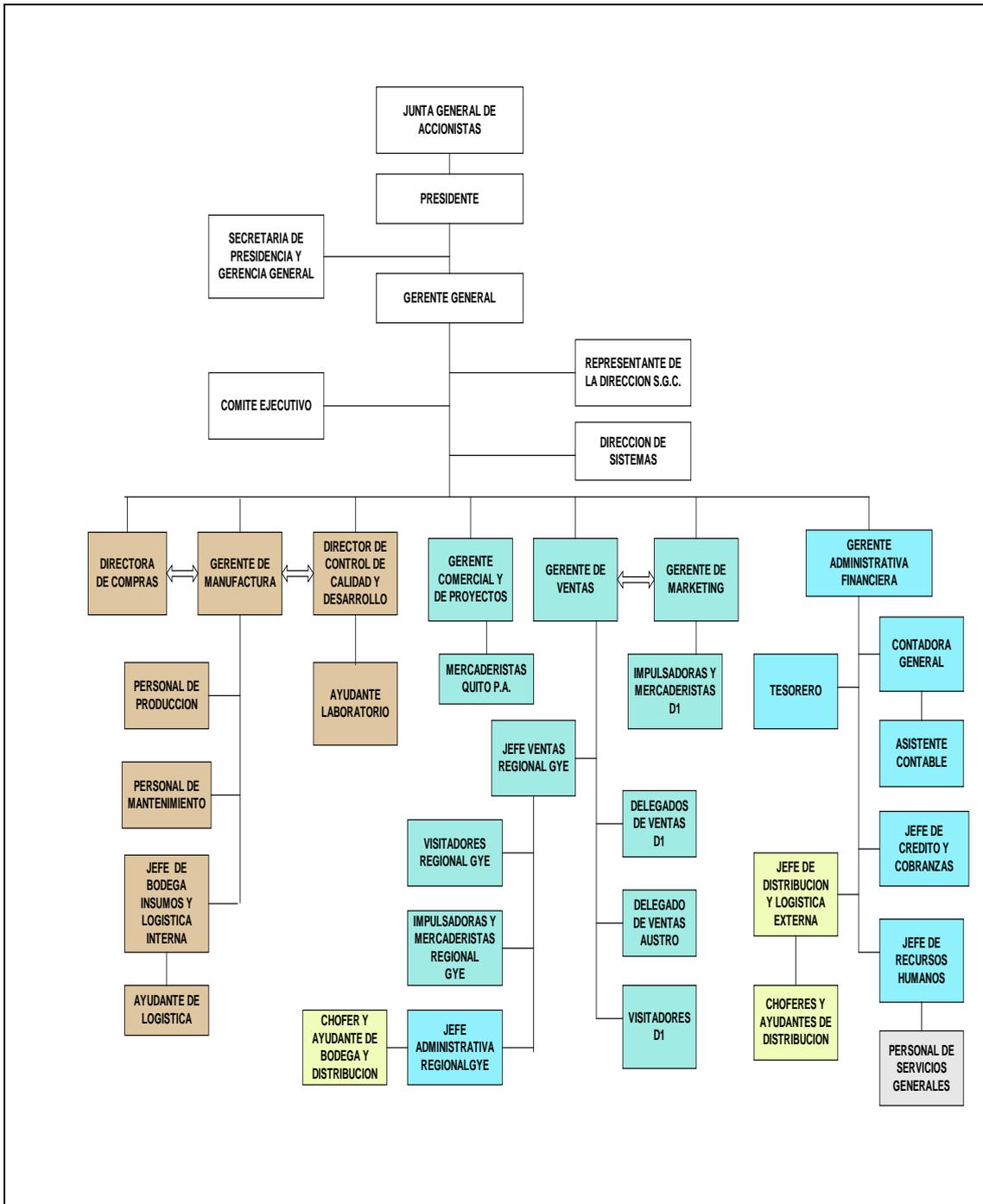
Fuente: BLENASTOR

#### 1.4.- Organigrama

El área de comunicación no se encuentra dentro del organigrama, pues BLENASTOR no cuenta con este departamento. Quien maneja la comunicación interna es jefe de Recursos Humanos.

BLENASTOR cuenta con 51 empleados que están organizados dentro de la empresa de la siguiente forma

Gráfico 1.5: Organigrama BLENASTOR



Fuente: BLENASTOR

## 1.5.-Línea del producto

Gráfico 1.6: Líneas de producto

Línea de Producto	Marca	Características	Presentación
P A S T A S  D E N T A L E S	Blendas	Con elementos naturales como manzanilla y aloe vera con efecto antibacterial, antioxidante, antiinflamatorio y antisarro.	
	Blendy	De uso infantil con beneficio anti caries y agradable sabor	
	Dentifresh	Ayuda al blanqueamiento, previene la formación de la placa, remueve suavemente las manchas de los dientes y protege el esmalte dental.	
	Dentifresh infantil	Gel dental para la primera dentición del bebé y gel dental anti caries para niños	

Línea de Producto	Marca	Características	Presentación
P A S T A S	Encident Professional	Especial para encías inflamadas con gluconato de clorhexidina, es una fórmula destinada al tratamiento de la Gingivitis	
C E P I L L O S	Blendy	Para todas las edades, fabricados con la más alta calidad en beneficio de la salud oral	
E N J U A G U E S	Dentifresh	Con efecto antibacterial, blanqueador y frescura extrema	
	Dentifresh infantil	Ayuda a prevenir enfermedades periodontales como la gingivitis, periodontitis y otras infecciones de orofaringe	

Fuente: BLENASTOR

## 1.6.- Distribución del producto

La distribución de los productos se realiza en base a pedidos de los clientes, que son ingresados en una base de datos que tiene la gerencia de producción donde se revisa periódicamente para contar con todos los productos en stock y poder cumplir a tiempo con la entrega de los productos que los clientes requieran. Generalmente los pedidos son casi los mismos y se hacen mensualmente.

Una vez con todos los requerimientos de distribución listos, con una lista un supervisor revisa que todos los productos solicitados sean empacados en una caja con los datos exactos del cliente a donde van a ser entregados.

## 1.7.-Áreas de trabajo

### 1.7.1.-Producción

El área de producción se encarga de todo los procesos por los que pasa la materia prima hasta que llega al producto final. Todos estos procesos son controlados y debidamente inspeccionados para que el producto no tenga ninguna falla y cumpla con todos los requerimientos de la Federación Odontológica Ecuatoriana.

Gráfico 1.7: Máquina procesadora de la pasta



Fuente: Autor

El departamento cuenta con sus objetivos que son los siguientes:

 **Mejorar la productividad en el proceso productivo:**

- Mantener estándares óptimos de tiempos de producción
- Planificar la producción – enfoque a optimizar recursos
- Fortalecer el control de calidad de insumos y productos
- Centralizar el sistema de tratamiento de agua – calidad y abastecimiento adecuado

 **Planificar los recursos de manufactura para maximizar la producción**

- Reingeniería de las áreas de producción – ampliar e independizar procesos
- Adquirir una máquina envasadora de pastas dentales- tecnología de punta
- Adquirir una nueva máquina envasadora de líquidos – mayor capacidad

 **Mantener stocks de seguridad en bodegas:**

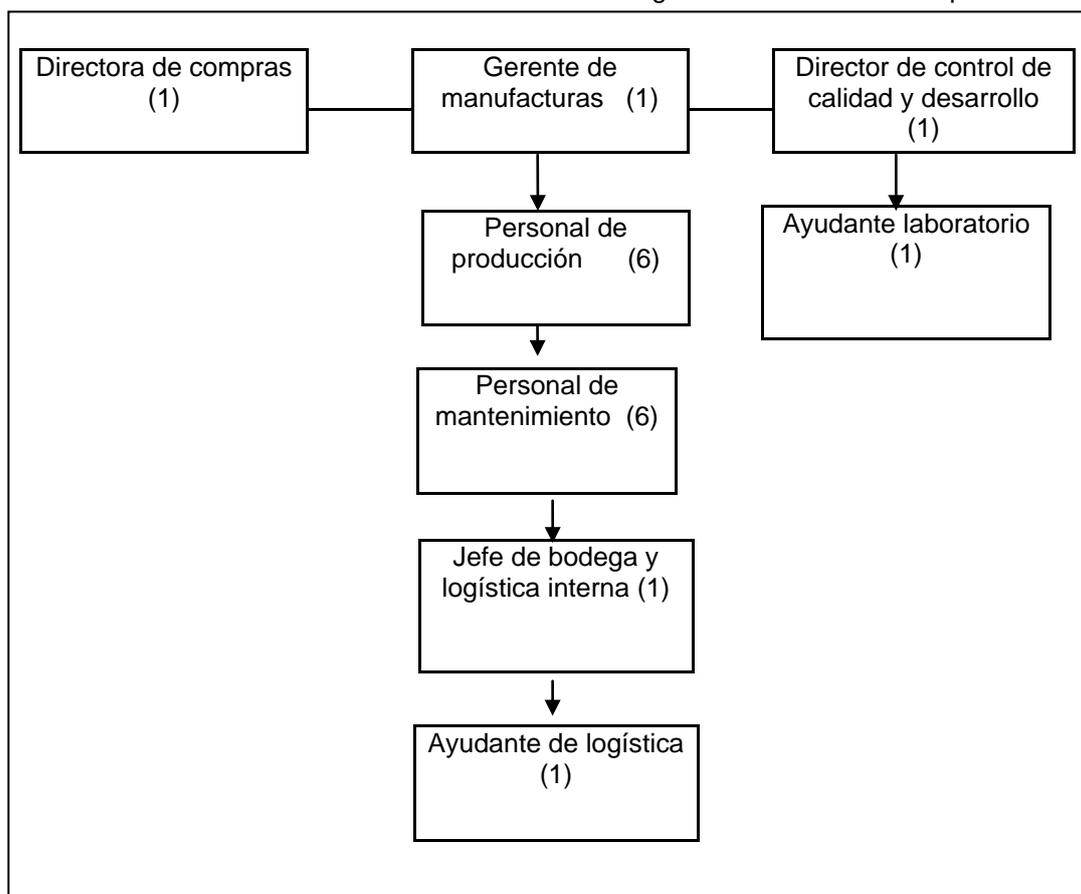
- Actualizar periódicamente el presupuesto de ventas 12 meses
- Analizar diariamente stocks de productos para ajustar plan de producción.
- Analizar diariamente stocks de insumos para planificar compra

✚ **Mejorar el servicio al cliente: cumplimiento en oportunidad y pedidos completos (> 98%)**

- Evaluar y medir cumplimiento de entregas – controlar tiempos y pedidos completos
- Fortalecer el control del servicio externo (Metrex)- buscar otras alternativas
- Fortalecer los controles internos para minimizar errores

Su distribución dentro del organigrama estructural de la empresa es el siguiente: total de empleados 18.

Gráfico 1.8: Estructura organizacional del área de producción



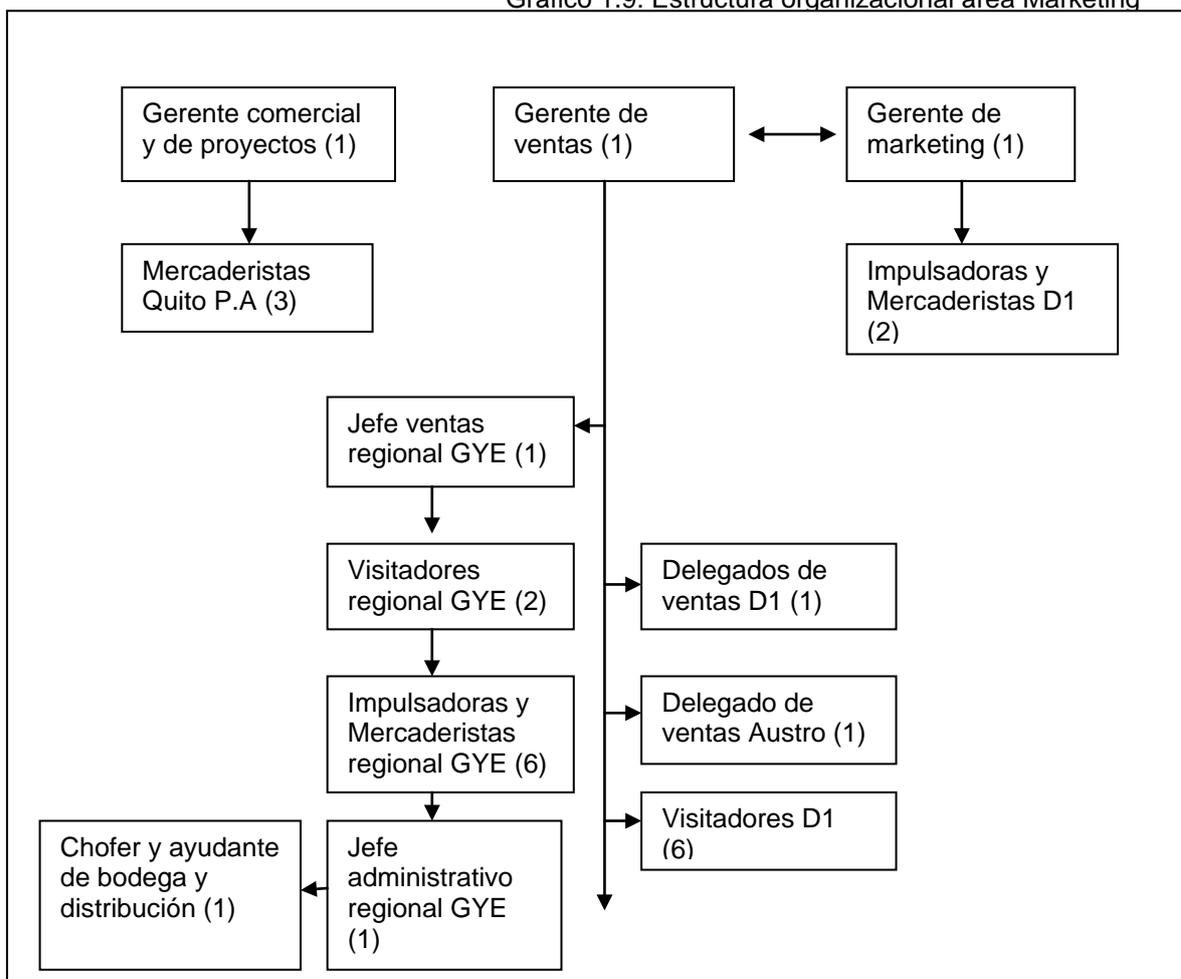
Fuente: BLENASTOR

### 1.7.2.-Área de Marketing: total empleados 25

Objetivos del área de Marketing:

- ✓ Mantener los precios menores y cercanos al líder
- ✓ Ampliar el portafolio de productos
- ✓ Impulsar el canal de cobertura
- ✓ Reposicionar productos con baja rotación
- ✓ Priorizar y fortalecer a los clientes rentables
- ✓ Fortalecer la comunicación de las marcas
- ✓ Fortalecer la exhibición adecuada en puntos de venta

Gráfico 1.9: Estructura organizacional área Marketing



Fuente: BLENASTOR

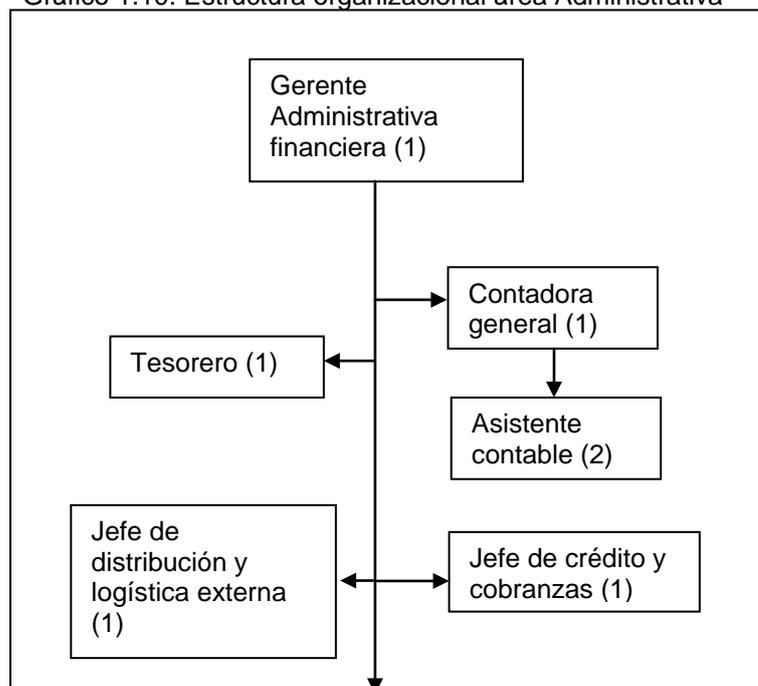
### 1.7.3.-Área financiera: Total empleados 7

El área financiera se encarga de todo lo que tiene que ver con la planta de producción de esta empresa, desde la compra de materia prima, hasta el pago de los empleados.

Los objetivos que tiene este departamento son:

- ✓ Promover entre los accionistas aportes efectivos de capital para impulsar el crecimiento de la empresa, indispensable en la actualidad para aprovechar la gran oportunidad que existe debido a las medidas del gobierno en favor de la empresa nacional.
- ✓ Maximizar las operaciones (sucursales, productos y clientes) que generan valor, minimizar las que no las generan y eliminar las que destruyen valor.
- ✓ Fomentar el cumplimiento de tareas que garantice la presentación oportuna de los estados financieros mensuales.

Gráfico 1.10: Estructura organizacional área Administrativa



Fuente: BLENASTOR

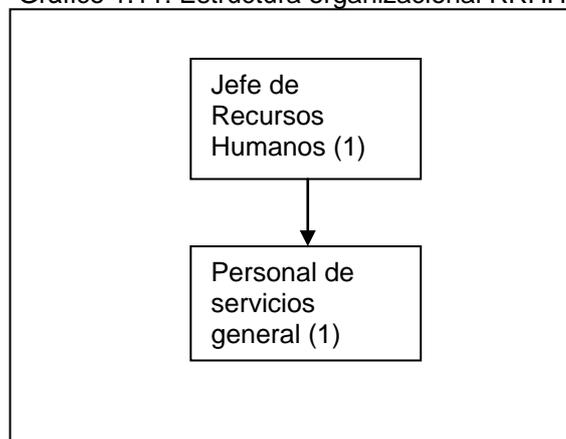
#### 1.7.4.-Área de Recursos Humanos: Total empleados 2

El área de Recursos Humanos se encarga de todo lo referente con los empleados desde los procesos que se utilizan para la selección, capacitación hasta el clima laboral que tiene esta empresa.

Los objetivos que tiene esta área son:

- ✓ Mejorar el clima laboral
- ✓ Mantener una política de integración, dar a conocer los nuevos valores, los objetivos y estrategias de la alta dirección, coordinar con los mandos medios temas de supervisión, control, delegación y desarrollo.
- ✓ Revisar, actualizar y difundir periódicamente la Misión, Visión, Valores, Metas y la Estructura Organizacional de la empresa
- ✓ Profundizar la política de comunicación interna
- ✓ Mantener personal competente, comprometido y alineado a los objetivos y valores institucionales
- ✓ Evaluar las competencias del personal e implementar planes de capacitación – énfasis capacitaciones grupales

Gráfico 1.11: Estructura organizacional RRHH



Fuente: BLENASTOR

## **1.8.- Actividades de Comunicación**

Los procesos de comunicación son manejados por el jefe de Recursos Humanos. Existen en la actualidad algunas herramientas formales como por ejemplo: intranet, reuniones y memos; sin embargo, no cumplen satisfactoriamente con su objetivo.

El tipo de comunicación que se desarrolla es el descendente, ya que las personas que toman las decisiones son los directivos.

### **1.8.1.- Presupuesto de comunicación**

- ✚ El presupuesto que se ha asignado para la comunicación interna es de USD 0.
- ✚ Y el presupuesto de la comunicación externa (publicidad), es de USD123.170, programado a 12 meses.

## 2.-CAPITULO II: Teoría de la comunicación

### 2.1.-Comunicación

#### 2.1.1.-Comunicación vs. Información

La información es un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado. Dicho conjunto organizado de datos debe cumplir ciertas características para constituirse como información. Estas características son:

- Significado (semántica)
- Importancia (relativa al destinatario)
- Vigencia (relativa al tiempo y al espacio)
- Validez (relativa al emisor)

Además debe ser oportuna, completa, veraz, relevante y actualizada.<sup>7</sup>

*“El acto de informar es la actividad por la cual se transmite conocimiento”.*<sup>8</sup> Esta transmisión de información representa únicamente el contenido de los mensajes, aquello que se quiere que otro sepa (destinatario).

La comunicación es el proceso a través del cual se otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en la que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.

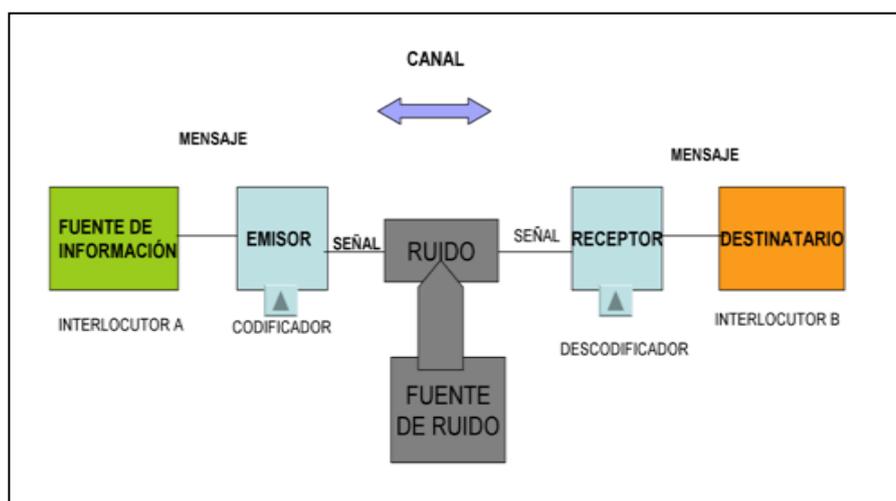
---

<sup>7</sup> BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 9

<sup>8</sup> MONZÓN, C. (1996). Opinión pública. Comunicación y política, la formación del espacio público, Madrid: Edt. Tecnos. Pág. 28

En el modelo de comunicación intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje a través de un canal al receptor. En el proceso puede haber ruido (estímulo que se interponga en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, para lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación. Para que el proceso comunicativo exista y no sea meramente un proceso informativo debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por parte del receptor, fruto de vivencias y experiencias previas.<sup>9</sup>

Gráfico 2.1: Elementos de la comunicación



Fuente: Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación

“La comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar.”<sup>10</sup>

<sup>9</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). *Comunicación interna*. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 10

<sup>10</sup> MONZÓN, C. (1996). *Opinión pública*. Comunicación y política, la formación del espacio público, Madrid: Edt. Tecnos. Pág. 109

Existen diferentes formas de comunicar y son:

**La comunicación verbal:** Es la que utiliza a las palabras y el lenguaje como código. Puede ser oral y/o escrita. Es importante en este tipo de comunicación tener en cuenta al receptor en el uso de las palabras; puesto que, por ser códigos con significados inexactos o por tener varios significados y connotaciones puede dar lugar a diferentes interpretaciones o fracasar por haber utilizado palabras que el receptor desconoce.

**La comunicación no verbal:** Es la que utiliza lo corporal y gestual como código. Incluye los movimientos, gestos y el manejo de los objetos, materiales, tiempo y espacio. Está íntimamente ligada a lo cultural y su utilización no es intencional o consiente, pero sí decisiva.

**La comunicación integrada:** Utiliza ambos tipos de comunicación. Su eficacia radica en que posee la coherencia de lo verbal y lo no verbal.

El acento en comunicación no hay que ponerlo en lo que se quiso comunicar sino en lo que el receptor comprendió sobre lo comunicado. Pensar en la comunicación implica abarcar la totalidad del proceso, y analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente. La falta de comunicación genera incertidumbre, mientras que el exceso de información provoca indiferencia.<sup>11</sup>

### 2.1.2 La comunicación Organizacional

“Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 11

<sup>12</sup>COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La cruja. Pág. 25

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que, dentro de una organización, se pueden identificar dos tipos de comunicación según a quién esté destinada: comunicación externa y comunicación interna.

Gráfico 2.2: Oficinas administrativas BLENASTOR



Fuente: Autor

“La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Es así que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y, hacerlo eficazmente, se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. 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 a su mejora.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> ELIZALDE, L. (2004). Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación, Buenos Aires: Edt. La Crujía. Pág. 96

La figura piramidal del organigrama basado en niveles de jerarquía plantea serias dificultades para entender la dinámica de los procesos comunicacionales y de circulación de significados en las organizaciones. Es por ese motivo que se adopta el concepto de organización como “red de conversaciones”; ya que ofrece mejores herramientas para comprender cómo circulan los mensajes y cómo las relaciones entre sus miembros se basan en la interacción y en la comunicación.

A través de ese concepto se establece que una nueva organización surge a partir de un proceso conversacional. Eso implica que todo lo que sucede, sucede a través de conversaciones, es a través de ellas que definen la organización y la sostienen en el tiempo, a la vez que delimitan su interior y exterior.

“La permanente vinculación de la empresa con el entorno social, hace que se priorice estratégicamente, la gestión de los valores a través de la comunicación como puntos diferenciadores y competitivos. Esto lleva a poner en relieve el ordenamiento de la circulación de los mensajes en el interior de la organización ya que al estar todos sus elementos y actores interconectados, un pequeño mal entendido de significado puede resultar perjudicial para el proyecto empresarial. Por ese motivo, es importante la idea de integrar todas las acciones de comunicación en un espacio único o en la gestión coordinada de todos los recursos.”<sup>14</sup>

Las organizaciones se consolidan así como sujetos sociales que emiten y reciben mensajes diversos y, por lo tanto, requieren establecer un orden y un control sobre los discursos que se generan dentro de cada organización.

---

<sup>14</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 13

### 2.1.3 La comunicación como proceso cultural

Las personas son sujetos que necesitan disponer de información suficiente para reducir la incertidumbre propia de la vida, también en el aspecto profesional de ésta. La importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso, y en la confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan libres para dialogar, esperar y exigir esa información<sup>15</sup>. Lo primero que se debe tomar en cuenta es que se trata de procesos culturales y que, por lo tanto, sólo pueden implementarse gradualmente y a mediano plazo.

Uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores

Brandolini define a rumores a:

“toda aquella información que circula dentro de la organización, que es entendida como no formal. Aquel miembro que cuente con ese tipo de información tendrá una situación de poder, respecto de los restantes miembros de la organización, sin importar qué posición ocupe dentro de la estructura jerárquica formal de la misma”.<sup>16</sup>

### 2.1.4.-Tipos de comunicación

La comunicación es fundamental para el funcionamiento de las organizaciones por ese motivo, es importante determinar el mensaje y el público objetivo.

---

<sup>15</sup>COSTA, J. (2007). El dircom hoy, dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Bases científicas de la cultura de comunicación, Barcelona: Edt. Costa punto com. Pág. 89

<sup>16</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 14

“El análisis de las comunicaciones muestra qué modalidades o tipos de comunicación se trata. Una clasificación de éstos subraya una diferencia fundamental en el universo de las comunicaciones. Es la oposición, por una parte, entre la relación interpersonal del individuo X con el individuo Y, y por otra parte, la comunicación de difusión en la cual un solo emisor central afecta a un gran número de individuos.”<sup>17</sup>

### **Se divide en:**

- La comunicación interindividual (de persona a persona) tiene una dimensión próxima: A habla con B, cara a cara; se encuentran en el mismo lugar y utilizan los canales naturales de que disponen: hablar, escuchar, tocar, gesticular, accionar. Hay también una dimensión lejana que, sin embargo, conserva la privacidad de A hablando con B, a través de una canal artificial como el teléfono o el correo electrónico. En todo caso, se trata igualmente de comunicación bidireccional, en la cual A y B son emisores y receptores, cambian su rol alternativamente en un proceso pregunta-respuesta: es la conversación, el diálogo, la interacción.
- La comunicación de difusión; en ella, un solo emisor habla simultáneamente a un gran número de receptores: el feriante con su altavoz, el sermón en la iglesia, el profesor en clase o el mando militar a los soldados. Pero la difusión toma su verdadera magnitud con los mass media, en los cuales un emisor único difunde sus mensajes a través de los canales técnicos, simultáneamente, sobre millones de receptores humanos que se ignoran entre sí.

---

<sup>17</sup>WILCOX, D. (2006). Relaciones públicas. Estrategias y prácticas, Madrid: Edt. pearson educación. Pág. 126

Es el caso hegemónico de la televisión y la radio. La comunicación de difusión es propiamente telecomunicación o acción a distancia. Y se efectúa necesariamente por el intermediario de un canal artificial, en donde la comunicación es unidireccional: Los mensajes que circulan en un solo sentido. La pro acción es un mensaje, la reacción un acto (no otro mensaje), puesto que no es posible responder por el mismo medio técnico masivo que se encuentra bajo control.<sup>18</sup>

Muchas organizaciones, administraciones, fundaciones, universidades, empresas públicas, etc., no manipulan producto o mercancía alguna, sino que viven enteramente en el universo del signo. Es el fenómeno de los servicios, que manejan intangibles, el estudio de las estructuras de acción en la empresa está ligado al estudio de la circulación de los signos, es decir, los flujos de información, y es partiendo de las estructuras invisibles de circulación (redes) cómo se establecen los sistemas organizados de comunicación en el interior de las organizaciones, y de ellas con su entorno. Al final, la sociedad entera aparece como un sistema de comunicaciones, divididas en dos categorías básicas:

- Las comunicaciones que se producen en el interior del sistema (empresa), y participan en la construcción de una conciencia colectiva y una acción común: “saber y hacer juntos”. Estas transferencias de información interna sirven para construir conciencia de grupo, trabajo en equipo, integración, formación, información, motivación, decisiones, relaciones, compartir una cultura, visión, misión, valores, y trasladar la cultura organizacional al exterior, en las relaciones con los demás. Los responsables de Recursos Humanos intervienen igualmente en el

---

<sup>18</sup>COSTA, J. (2007). El dircom hoy, dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Bases científicas de la cultura de comunicación, Barcelona: Edt. Costa punto com. Pág. 35

estudio de las relaciones individuales y grupales y de los mensajes recibidos en el interior de la empresa.<sup>19</sup>

- Las comunicaciones externas enviadas por la empresa fuera de ella misma, pueden ser realizadas por medio de mensajes individuales o selectivos, o de mensajes de difusión. Para ello es indispensable elaborar el mapa tipológico de públicos, con el fin de hacer coincidir el mensaje de base de la empresa con las motivaciones, la cultura, las expectativas de los distintos públicos concernidos. El Feedback es el segundo puntal de la práctica de las comunicaciones, tanto internas como externas, ya que se ocupa de detectar y evaluar, los mensajes que circulan en el interior de la empresa, por otra parte los mensajes emitidos por la empresa al exterior y los mensajes recibidos.<sup>20</sup>

### **2.1.5.-Cultura e identidad corporativa**

La cultura corporativa es muy importante dentro de las organizaciones y es el pilar fundamental dentro de la empresa.

“La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>COSTA, J. (2007). El dircom hoy, dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Bases científicas de la cultura de comunicación, Barcelona: Edt. Costa punto com. Pág. 35

<sup>20</sup>COSTA, J. (2007). El dircom hoy, dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Bases científicas de la cultura de comunicación, Barcelona: Edt. Costa punto com. Pág. 36

<sup>21</sup>WILCOX, D. (2006). Relaciones públicas. Estrategias y prácticas, Madrid: Edt. pearson educación. Pág. 123

Otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de las organizaciones, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. Los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

“La cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de capacidades existentes y por lo tanto en el de la auto organización.”<sup>22</sup>

La identidad es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. La identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad.<sup>23</sup>

No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre la precede. Tampoco hay identidad sin los elementos sensibles que la concretan en la percepción del público. Comunicar, expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir la imagen. Existen vectores que se combinan y se interpretan en la expresión de la identidad:

---

<sup>22</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 15

<sup>23</sup>COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 51

- **Identidad Cultural:** la cultura corporativa o global emana de la identidad institucional y se define conceptualmente en términos de Misión, Visión y Valores. La identidad cultural está en el centro del paradigma del siglo XXI y se expresa con la palabra “Cómo.”<sup>24</sup> Ese término significa de qué modo el potencial de la identidad, la personalidad y el estilo de la institución se materializa impregnado todas sus manifestaciones diversas: actos y hechos, productos y servicios, comunicación y relaciones. Así se convierten en valores psicológicos que configuran la imagen pública y la reputación institucional en el imaginario social.
- **Identidad Verbal:** la identidad empresarial en su conjunto es un sistema de signos. Sistema porque posee en su totalidad tales propiedades sistemáticas y de signos, porque los elementos que integran ese sistema, o sus efectos en el público. El primero de esos signos es lingüístico. Es el nombre de la empresa. Ella inicia su doble vida: legal y social, a partir del instante en que dispone de un nombre empieza a circular entre la gente. Todo empieza por el nombre, signo verbal identitario. El único que es sujeto de intercomunicación y que socializa con su circulación en una colectividad determinada. Sólo el nombre es un signo de doble dirección entre los demás signos del sistema, y ello se debe a su naturaleza lingüística, común a los humanos. Los logos, los símbolos y los colores identificadores, son por el contrario signos unidireccionales.
- **Identidad Visual:** todo sistema gráfico de identidad gira en torno del nombre sea de la empresa, el producto o del servicio. A partir del nombre, la identidad visual se desarrolla y abarca todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Así los logotipos, símbolos y colores distintivos asumen la función de marca.

---

<sup>24</sup>COSTA, J. (2007). El dircom hoy, dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Bases científicas de la cultura de comunicación, Barcelona: Edt. Costa punto com. Pág. 126

El impacto de esta nueva disciplina gráfica en las empresas y en el público ha sido tan grande, que todavía en estos tiempos cuando se habla de identidad corporativa se piensa en logos, marcas y signos visuales, es comprensible que sea de esa manera; ya que al fin de cuentas los signos gráficos son fundamentalmente elementos de una nemotécnica, por la cual la clave de su rol es su capacidad para ser fácilmente recordados por una gran masa heterogénea de públicos a través del tiempo.

- **Identidad Objetual:** las cosas, los objetos y los productos (cafetera, silla o CD player) se identifican ellos mismos directamente como tales en el momento que se tornan visibles. Pero pueden identificar a la empresa o a la marca. El aspecto objetual de la identidad como factor diferencial en la construcción de la imagen, apenas ha sido considerado en toda la importancia. Es la personalidad corporativa, reflejada en los productos y los objetos de uso que la empresa fabrica o vende.

Cuando los productos y los objetos se reconocen a simple vista por su forma, estilo y su estética formando una “familia”, se podría hablar de identidad objetual. Su funcionamiento y las prestaciones utilitarias de los productos se experimentan después, y la satisfacción de usuario depende de la experiencia funcional, estética y emocional vivida con esos productos.

- **Identidad ambiental:** uno de los signos identificadores de la empresa es, para el público, otra clase de experiencia multisensorial. Es la empresa misma como realidad arquitectónica: edificio, fachada, puntos de venta, de atención, gestiones, servicio, y de exhibición. Si en la industria el encuentro es entre el consumidor y los productos, en las empresas, el punto de encuentro es ese espacio; el lugar mismo donde ella está. Y donde está también el cliente, el público. Así se percibe, y se vive, la identidad del lugar. La identidad del lugar envuelve lo que se

siente cuando se vive una experiencia total. Ella implica la sensorialidad global del ser y también las emociones y las sensaciones trascendentes.

- **Identidad comunicacional:** la comunicación permite a las empresas diferenciarse de su competencia en cuanto a su estilo y en la manera en que se presentan cada uno de los segmentos anteriormente enunciados.<sup>25</sup>

### **2.1.6.-Áreas y disciplinas que intervienen en el ámbito de la comunicación interna.**

Si bien la comunicación interna es considerada como una herramienta de gestión muy útil para el manejo de las empresas, muchas veces no tiene definida su área de desarrollo en el ámbito corporativo. Tal es así, que el área que asume esta responsabilidad varía en cada compañía: Recursos Humanos, Relaciones institucionales, Comunicación o Marketing, entre otras. En muchos casos, como en esos sectores, no tienen una única misión resolver las cuestiones de comunicación interna, estas tareas son reducidas en la sola implementación de algún canal aislado que satisfaga los deseos de comunicar sin ninguna previsión de su funcionamiento. Esto desemboca en una falta de estrategia y un desaprovechamiento de los recursos.<sup>26</sup>

Resulta fundamental incluir a la comunicación interna dentro del organigrama de la compañía, designar recursos, presupuesto y además, trabajar en un plan integral que se alinee con los objetivos económico y productivos que se desea alcanzar.

---

<sup>25</sup>COSTA, J. (2007). El dircom hoy, dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Bases científicas de la cultura de comunicación, Barcelona: Edt. Costa punto com. Pág. 126

<sup>26</sup> MOLES, A. y ROHMER, E. (1996). Teoría estructural de la comunicación y sociedad, México: Edt. Trillas. Pág. 24

“Existen varios perfiles profesionales que juegan dentro de la comunicación interna. Aunque presentan competencias en un grado incompleto. Por ello, es necesario pensar en un abordaje inter disciplinado en el que puedan confluír diferentes puntos de vista y aspectos para hacer más eficiente la conformación del proyecto de comunicación interna.”<sup>27</sup>

- **Relaciones públicas:** Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.

Las Relaciones Públicas implementan técnicas de negociación, marketing, publicidad y administración para complementar y reforzar su desempeño en el marco de un entorno social particular y único que debe ser estudiado con máximo esmero para que esas acciones puedan ser bien interpretadas y aceptadas por los distintos públicos a quienes se dirige un programa de Relaciones Públicas.<sup>28</sup>

- **Recursos humanos:** El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., y también conocido como capital humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920,

---

<sup>27</sup> BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág.34

<sup>28</sup> <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>

en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables.

Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.<sup>29</sup>

- **Marketing:** Es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad. El Marketing identifica las necesidades y los deseos insatisfechos; define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y la potencial utilidad; determina con precisión cuáles segmentos puede atender mejor la compañía, y diseña y promueve los productos y servicios apropiados.

El marketing es desempeñado por un departamento de la organización, lo cual presenta ventajas y desventajas. Es bueno porque une a un grupo de personas capacitadas que se concentran en la tarea del marketing, y es malo porque las actividades del marketing no deben realizarse en un solo departamento sino que deben manifestarse en todas las actividades de la organización.<sup>30</sup>

### 2.1.7.-Rol del comunicador interno

Todo comunicador abocado a la comunicación interna tiene como rol desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles

---

<sup>29</sup> [http://www.degerencia.com/tema/recursos\\_humanos](http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos)

<sup>30</sup> KOTLER, P. (1999). Marketing Management. Mercado y marketing", EEUU: Edt. Pearson. Pág. 1

de mando. El comunicador debe poseer ciertas características y competencias por el rol que desempeña:

- Habilidad para crear relaciones efectivas (que inspire confianza y respeto).
- Tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal.
- Habilidad para la redacción y la oratoria.
- Saber escuchar.
- Innovador y creativo.
- Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización.
- Habilidad para interpretar la realidad.
- Habilidad para formar a otros comunicadores.
- Competencia a nivel gestión de la organización. Es decir, debe conocer la realidad de la empresa, sus productos, etc.<sup>31</sup>

## **2.2.-Conceptos de la comunicación interna**

### **2.2.1.-Qué es la comunicación interna**

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes”.<sup>32</sup>

Las técnicas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación a los empleados, hacer que todo el personal

---

<sup>31</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 23

<sup>32</sup>WILCOX, D. (2006). Relaciones públicas. Estrategias y prácticas, Madrid: Edt. pearson educación. Pág. 51

se organice y enfoque su trabajo de acuerdo a los objetivos éticos y productivos de la compañía.<sup>33</sup> Así como también las temáticas que permitan estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera, que la relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que se presenten.

#### **La comunicación interna permite:**

- **Generar la implicación del personal.** Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la empresa, impulsando el trabajo en equipo.
- **Armonizar las acciones de la empresa.** Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- **Proporcionar un cambio de actitud.** A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- **Mejorar la productividad.** Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.<sup>34</sup>

“Las comunicaciones internas pueden adoptar diferentes canales de acuerdo con la estrategia global en materia de comunicación corporativa”<sup>35</sup> que la

---

<sup>33</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 25

<sup>34</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 26.

empresa quiera poner en marcha, esto siempre que se encuentren enmarcadas y alineadas dentro del plan de gestión. Todas las empresas poseen comunicación interna, ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas o no dentro del plan de comunicación.

### **Objetivos de la comunicación interna:**

- Armonizar
- Implicar
- Mejorar
- Crecer<sup>36</sup>

### **2.2.2.-La comunicación interna y la cohesión cultural**

La empresa como espacio de interacción entre personas es generadora de su propia cultura. Es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros comportamientos sociales. Las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa.<sup>37</sup> Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia los empleados: misión, visión, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer.

La comunicación interna es un motor para las acciones de las personas, ya que las motiva, las mantiene al tanto de los éxitos y fracasos de la compañía y traza

---

<sup>35</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 61

<sup>36</sup> BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 27

<sup>37</sup> BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 27

una línea de acción.<sup>38</sup> Esto asegura que las metas y objetivos organizacionales sean bien comprendidos por todos.

Establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y, al mismo tiempo, resulta un marco integrador y de cohesión social.

En la empresa resulta importante saber qué, cómo y cuándo; ya que esto es un factor determinante en la forma de construir una cultura sólida que aporte al crecimiento de la organización, sin olvidar que el primer objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte.<sup>39</sup>

#### **2.2.4.-Quiénes y para qué utilizan la comunicación interna**

En el ámbito de la comunicación interna existen diferentes sectores, líneas de mando que pueden asumirse como emisores y responsables de este recurso comunicacional.<sup>40</sup>

- **Alta dirección:** en estos espacios la comunicación interna se orienta a alcanzar objetivos más amplios dentro de la empresa, objetivos que apuntan a potenciar procesos productivos, sociales y económicos.

Puede resultar una herramienta para fomentar la cultura, la identidad, la competitividad, la integración y participación de los empleados del proyecto empresarial y los objetivos institucionales.

---

<sup>38</sup>COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 63

<sup>39</sup>WILCOX, D. (2006). Relaciones públicas. Estrategias y prácticas, Madrid: Edt. pearson educación. Pág.107

<sup>40</sup>COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 64

**Errores frecuentes:** un mal desarrollo de la comunicación interna puede provocar que se pierdan de vista los objetivos que la empresa se propuso alcanzar, propiciando en algunos casos la fractura entre sectores, fallas en los procesos, errores de procedimientos o malestar y confusión de lineamientos entre los mandos medios.

- **Líneas de mando medio:** la comunicación interna utilizada por los mandos medios puede resultar de utilidad para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos: ya sea tareas, responsabilidades, procedimientos puntuales, además de estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo.

**Errores frecuentes:** una mala utilización de la comunicación interna por los mandos medios puede generar deficiencia en el desempeño de trabajo, contradicción en los procedimientos, desestímulo de la participación para la corrección de procesos que estén fallando y alimentar una cultura verticalista.

- **Recursos humanos:** la comunicación interna es de suma utilidad para generar mayor participación y fomentar la integración de los empleados, estimular el trabajo en equipo y detectar y corregir fallas dentro del proceso productivo, así como generar un clima de trabajo en el cual el empleado se siente escuchado, valorado y estimulado.

**Errores frecuentes:** una mala comunicación interna puede fomentar la falta de armonía, un clima tenso, rumores, malestar y errores de procedimiento dentro de las tareas efectuadas.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 30

## 2.2.5.-Públicos

Los públicos de una organización están formados por individuos que dependen en mayor o menor grado de ella. Estos públicos se clasifican en internos y externos.

### 2.2.5.1.-Público Externo

El público externo son aquellas personas que interactúan con la organización pero no pertenecen a ella. Sin embargo, son muy importantes para la empresa ya que son la razón de ser.<sup>42</sup>

### 2.2.5.2.-El público interno

Es fundamental determinar las personas que se encuentran directamente vinculadas con la organización, en vista de que constituyen el público interno.

“Los recursos humanos son los principales destinatarios de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos. También se pueden considerar a los trabajadores mercerizados, familia de los empleados, accionistas y a los proveedores que forman parte del público interno de una forma indirecta”.<sup>43</sup>

Todo este conglomerado de personas que conforman el ámbito interno, también actúan fuera de la empresa. Es por eso que se pone en juicio cuánto público externo hay en el público interno.<sup>44</sup> Si bien se considera a los empleados como parte de una realidad interna, una vez transcurrida la jornada laboral ellos desarrollan otras actividades por fuera: miran televisión, leen diarios, son consumidores, son vecinos de la empresa. Por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la

---

<sup>42</sup> WILCOX, D. (2006). Relaciones públicas. Estrategias y prácticas, Madrid: Edt. pearson educación. Pág.128

<sup>43</sup> WILCOX, D. (2006). Relaciones públicas. Estrategias y prácticas, Madrid: Edt. pearson educación. Pág.133

<sup>44</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 67

empresa no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, el público interno también es externo. De esto se desprende un requisito fundamental, que es establecer una comunicación coherente en ambos sentidos para poder reflejar una imagen sólida.

La inclusión de los públicos de interés está íntimamente relacionada con la naturaleza de los mensajes. Hay situaciones en las que es necesario incluir a todo el conjunto de público interno. Un caso emblemático es la divulgación de las conductas éticas, la visión y los valores de la empresa, por lo general se tiende a hacer comunicaciones extensivas a las familias de los empleados y proveedores, para que se logre la compatibilidad y compromiso tanto en el ámbito interno como externo, favoreciendo una actitud homogénea.

En la actualidad, hay empresas que consideran al cuidado del medioambiente como parte fundamental de sus valores; más aún, existen organizaciones que certifican sus procesos bajo la norma ISO 14000. El proceso de aprobación requiere que toda la cadena de proveedores certifique sus procesos. Por ese motivo, cuidan cada segmento de la cadena productiva para que no irrumpa con la premisa; puesto que si un proveedor resultara implicado en una conducta perjudicial para el medio ambiente se transformaría en un punto contradictorio.<sup>45</sup>

### **2.2.6.-La instancia de recepción como prioridad**

Una buena política de comunicación interna debe ser comprendida como una comunicación de dos vías. Por un lado, la comunicación impartida por la compañía y que es transmitida de acuerdo con sus planes estratégicos de comunicación implica una codificación, define qué se comunica, cómo se expresa y con qué intensidad, con el objetivo ideal de generar empatía. Los mensajes son transmitidos a un destinatario que los decodifica e interpreta y a partir de ahí, elabora una respuesta o (feedback), resultado de una comunicación exitosa.

---

<sup>45</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 32

### 2.2.7.-Seguimiento

La falta de feedback, la incoherencia entre la comunicación verbal y la no verbal, o el fuerte peso de la comunicación informal, pueden hacer que el plan de comunicación no tenga el éxito esperado. Por ello es indispensable establecer una serie de indicadores que ayuden a detectar los aspectos del plan que no estén funcionando.

Por ello, para que el plan de comunicación interna tenga éxito es imprescindible hacer un continuo seguimiento con el fin de ir superando las barreras. Esas barreras que dificultan el flujo normal del mensaje, pueden afectar a las personas, a los procesos o a la tecnología.

#### **Los puntos cardinales de la comunicación son:**

- La comunicación es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente. Porque el público interno está dando impresiones sobre su empresa ante todas las personas con quienes se relaciona, todos los días, a cada minuto, y es donde se pone de manifiesto el estilo de la empresa.
- Para lograr la oportunidad del mensaje es necesario tener una mentalidad a largo plazo y asegurarse que el mensaje llegue a su destino en forma apropiada para alcanzar los objetivos previstos.
- Se debe tener en cuenta que lo que se cree o se intenta comunicar no es comunicación. Lo importante es el mensaje que se recibe, cómo se interpreta y cómo se actúa por él. La clave es la comprensión del mensaje.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 34

La presente investigación prioriza a los públicos internos, por este motivo, es necesario establecer las diversas formas de comunicación que surge entre ellos.

### **2.2.8.-Clasificación y dirección de la Comunicación Interna**

En la empresa como ámbito de interrelación de personas se producen las más diversas formas de comunicación. En este sentido, se pueden distinguir las formales y las informales como dos grandes grupos:

- **La comunicación formal:** es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente, es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instruidos. Suele ser más lenta que la informal pues requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.
- **La comunicación informal:** es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y rumores.

El rumor es una declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial. La comunicación informal no debe confundirse con el canal informal, un desayuno de trabajo es una reunión informal pero la comunicación impartida puede no ser informal, puesto que proviene de un responsable de la empresa quién está comunicando formalmente algún tema.

- **Descendente:** es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.
- **Ascendente:** está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el consenso.
- **Oblicua o transversal:** se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en la organización que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores. Tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación.<sup>47</sup>

Dentro de BLENASTOR, dado el tamaño organizacional que posee, se maneja una comunicación descendente entre los empleados.

---

<sup>47</sup> WILCOX, D. (2006). Relaciones públicas. Estrategias y prácticas, Madrid: Edt. pearson educación. Pág. 174

### 2.2.9.-Definiciones de Canales de comunicación interna

Las empresas cuentan con varias herramientas de comunicación interna que les facilita el manejo de información dentro de la organización, entre ellas están.

- ✚ **Cara a cara:** Es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse, por sobre otro canal de comunicación. Un aspecto clave de éste es la posibilidad de escuchar.<sup>48</sup> Para desarrollar esta capacidad la persona debe concentrarse en su interlocutor y observar sus gestos y expresiones corporales que colaborarán para completar la respuesta verbal.
  
- ✚ **Revista institucional interna:** Se trata de una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo, puede incluir secciones de entretenimiento y novedades.

La diagramación, la extensión de páginas y la periodicidad de edición de la revista institucional dependerán de la cantidad de presupuesto asignado y la necesidad de comunicar de la compañía.<sup>49</sup> Puede estar conformada por secciones fijas donde se informen las novedades de las diferentes áreas que integran la empresa, además, puede incluir información de los empleados como cumpleaños, aniversarios, personajes, etc.

La revista institucional interna puede utilizarse para identificar a los empleados no solo en su experiencia dentro de la empresa, sino

---

<sup>48</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 91

<sup>49</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 92

también lograr divulgar los distintos perfiles que conforman el equipo de trabajo. Sus objetivos consisten en crear una identidad corporativa e informar a todos los colaboradores independientemente de su posición jerárquica. Para ello, abarca información de contenido social, información de la organización y contenidos relacionados con los empleados.<sup>50</sup>

✚ **Manual de inducción:** un manual de inducción es un elemento de apoyo para una persona que se integra a una empresa o posición laboral, entienda la empresa, sepa cómo funciona, conozca el organigrama, su historia, su misión, su visión, etc.

Está dirigido especialmente a los nuevos empleados que se incorporan a la organización; contiene tres partes básicas:

- ✓ Carta de identidad: historia de la organización, visión estratégica, misión y proyecto empresarial vigente (políticas de gestión)
- ✓ Organigrama de la organización
- ✓ Descripción sucinta de la cultura organizacional<sup>51</sup>

✚ **Reuniones:** Se entiende por reunión a la agrupación de varias personas en un momento y espacio dados voluntaria o accidentalmente. La reunión es una de las expresiones más características de todo ser vivo que se considere gregario y esto es especialmente importante en el caso del ser humano. La reunión de diferentes individuos en un lugar y momento específico puede llevarse a cabo de manera planificada, con un objetivo delimitado y con un tiempo de duración planeado, pero también puede darse de manera espontánea, por razones casuales y sin mayores propósitos. En ambos casos se habla del encuentro de dos o

---

<sup>50</sup>COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 181

<sup>51</sup> VILLAFANE, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Madrid: Edt. Pirámide S.A. Pág. 67

más personas que por lo general se conocen previamente, aunque no siempre sucede esto.<sup>52</sup>

En el ámbito profesional existen dos tipos de reuniones que se han considerado como importantes y son:

- Reuniones de integración: tiene un fin y un orden, busca un objetivo en particular: el de integrar a los empleados. Es de periodicidad constante (recomendable trimestralmente); su objetivo principal es profundizar el sentido de pertenencia a la organización. Se emiten informes de gestión general y se realimenta.
- Reuniones de trabajo: la periodicidad de estas reuniones son más constantes, dirigidas por ejecutivos del primer nivel. Su objetivo es crear transparencia y fomentar la reunión ascendente y descendente. Los informes de gestión son más detallados.<sup>53</sup>

✚ **Manual de identidad corporativa:** El manual de identidad corporativa es un folleto que contiene la información de todos los elementos básicos de todo lo que abarca a la identidad corporativa, desde la explicación de cómo han sido creados los signos de identidad de la empresa, y el modo correcto de aplicación en las diferentes áreas de la empresa.

El manual tiene un papel central en la introducción y aplicación de la identidad corporativa, el sistema de diseño desarrollado por el departamento de comunicación y las normas de aplicación y organización originadas en la propia empresa. La elaboración del manual suele ser un trabajo sin dificultades, por lo que, a menudo el resultado es un folleto de aspecto muy atractivo que contiene

---

<sup>52</sup> <http://www.definicionabc.com/general/reunion.php>

<sup>53</sup> PRIETO CASTILLO, D. (1999). La comunicación en la educación. Comunicación interna , Buenos Aires: Edt. La Crujía. Pág. 40

información basada en los elementos de la identidad corporativa de la empresa.<sup>54</sup>

✚ **Buzón de sugerencias:** Dentro de los canales formales que las organizaciones instituyen para su comunicación ascendente, el buzón de sugerencias se presenta como una de las alternativas de uso más frecuente.

Además de habilitar un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, ésta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.

Todas las organizaciones son diferentes y por lo tanto, todos los buzones de sugerencias también. Las organizaciones deben diseñar sus canales de sugerencia de manera particular coordinando esta herramienta a la cultura organizacional y a las necesidades de las personas. El diseño del buzón de sugerencias debe contemplar: el objetivo a alcanzar, el formato a utilizar, los espacios físicos donde va a estar ubicado, la manera en que se van a procesar las respuestas. Esta etapa también debe contemplar una instancia de información hacia los usuarios sobre el cómo, quién cuándo, dónde y para qué del nuevo canal.<sup>55</sup>

El buzón de sugerencias es un canal de comunicación, por tal tiene un emisor y un receptor que cambian sus roles alternativamente. Las respuestas que demos y que no demos a las sugerencias de los empleados van a ir marcando la performance del canal. La respuesta a las sugerencias deben revestir de inmediatez, indicando los datos necesarios sobre su aplicación o no y agradeciendo el interés en la mejora. Los comentarios de los empleados no deben quedar en el olvido

---

<sup>54</sup>COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 139

<sup>55</sup> PRIETO CASTILLO, D. (1999). La comunicación en la educación. Comunicación interna , Buenos Aires: Edt. La Crujía. Pág. 42

en el área de RR.HH y de Comunicación, como es frecuente, sino que deben involucrarse y comprometerse a las jefaturas directas.<sup>56</sup>

✚ **Cartelera:** Las carteleras son herramientas de comunicación muy utilizadas en las empresas para divulgar información corporativa y de gestión. La herramienta cuenta con paneles que pueden ser de plástico que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados. Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los colaboradores, puede contener información corporativa, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Su contenido debe estar clasificado y se deben realizar actualizaciones periódicas.<sup>57</sup>

Su diseño y formato debe favorecer a la rápida lectura y entendimiento de la información, es preferible el uso de tipografía grande y colores no muy fuertes para que no cansen a la vista. Se debe tomar en cuenta que las carteleras no deben obstaculizar el tránsito de los empleados en los pasillos o escaleras. Por eso, es ideal instalarlas en el comedor diario, en el baño o en un ámbito que se comparta en común. Es recomendable que la información que se publica en cartelera respete las siguientes características:

- ✓ **Actualidad:** información novedosa y con valor de noticia, la información que permanece durante mucho tiempo pierde impacto e interés.
- ✓ **Simplicidad:** el mensaje de carteleras, por encontrarse en lugares de paso, debe ser simple y concreto para que pueda ser comprendido con facilidad y rapidez.

---

<sup>56</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 92

<sup>57</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 93

- ✓ **Comprensibilidad:** para que el mensaje sea comprendido por todos se debe evitar vocabulario técnico y aclarar siglas, cifras y gráficos.
- ✓ **Diseño:** para que el mensaje llame la atención de los colaboradores se puede utilizar un diseño sencillo o plantillas predeterminadas que no opaquen el mensaje central.<sup>58</sup>
- **E-mail corporativo:** es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de intranet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de la listas de correo. De esta manera, la empresa puede establecer una comunicación casi inmediata en forma individualizada o abordar al público por áreas de trabajo en su totalidad.

El uso del correo electrónico facilita la instancia de respuesta, pues cualquier información puede ser contestada y enviada poco tiempo después de su recepción, debe ser utilizado preferentemente como un canal de comunicación y no de difusión, ya que el contacto con un reducido número de destinatarios ahorra tiempo y agiliza la gestión.

Cuando el correo electrónico es utilizado para enviar información innecesaria de manera masiva, genera saturación, sobrecarga informativa y pérdida del foco en la información verdaderamente importante.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 92

<sup>59</sup>COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La cruja. Pág. 164

### 2.2.9.1.-Recomendaciones para el buen uso del mail corporativo:

- Identificar al destinatario.
- Evitar enviar correo electrónico de carácter personal que resulte masivo y sin trascendencia.
- A la hora de redactar un mail hay que ser breve y claro, es importante tener como premisa que el exceso de información genera desinformación, cansa al lector y provoca desinterés por la lectura, convirtiéndose en un obstáculo para que el mensaje llegue a su destinatario.
- Procurar que el asunto del mail resuma el contenido del mensaje.
- Evitar enviar archivos adjuntos muy pesados.<sup>60</sup>
- **Newsletters:** es una publicación electrónica que se distribuye por e-mail de forma periódica (semanal, mensual, trimestral, etc.).<sup>61</sup>

En el ámbito empresarial existe una gran variedad de newsletters, lo que les hace diferentes es el propósito que revisten. En ese sentido, las variables que intervienen son las demográficas en función de la cantidad de personas que resultarán destinatarios del producto además del target, la audiencia y el tipo de información que reúne. Se debe tener en cuenta las necesidades de comunicación del público y los medios para hacerla efectiva. Por ejemplo, si el empleado carece de computadora dentro de su entorno laboral se hará compleja la recepción del newsletter. El uso de esta herramienta supone ciertas competencias por parte del empleado acerca del uso del mail. En ese contexto, será necesario establecer una capacitación para su correcta implementación.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 94

<sup>61</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 92

<sup>62</sup>COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La cruja. Pág. 164

- ✓ Glosarios y guías de preguntas frecuentes.
- ✓ Foros.
- ✓ Portales de e-learning.
- ✓ Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.
- ✓ Correo electrónico.<sup>63</sup>

### **Puntos para definir una revista interna o un newsletter**

- Objetivos a alcanzar
- Identificación de público.
- Periodicidad, distribución.
- Definir el diseño formato, páginas, papel, color.
- Designación de responsables.
- Redactor
- Editor
- Director

**Redactor:** encargado de buscar información y escribir los artículos.

**Editor:** es quién realiza la adaptación de los artículos al estilo general de la publicación en función de la línea editorial que sea establecida.

**Director:** es quién preside las reuniones de sumario, aprueba o propone temas para tratar dentro de la publicación.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 95

<sup>64</sup> BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 96

- **Portal de Internet / sitio web:** es la página institucional de una empresa y la puerta de entrada para la interacción de la compañía con su entorno, es decir con su público interno, proveedores, clientes y público en general. Este canal de comunicación refuerza el discurso institucional en los públicos y les permite interactuar con la organización las 24 horas. Es la herramienta ideal para ofrecer información institucional, servicios informativos y de aplicaciones que simplifiquen la complejidad de la compañía y las relaciones entre los empleados.<sup>65</sup>
- **Intranet:** es una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía. Esta herramienta de comunicación altamente compleja y flexible tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y como estrecho vínculo entre empleados, que si se implementa correctamente puede llegar a ser una herramienta eficaz de motivación.

Las redes internas corporativas pueden convertirse en un vehículo para aceitar la comunicación de una compañía con sus empleados. Por ello, constituye una herramienta esencial que si es bien utilizada, puede mejorar el desempeño organizacional y reducir costos. A través del Intranet, las organizaciones pueden disponer para su flujo interno de todo un caudal de información y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones. El acceso rápido a cualquier dato implica un ahorro en los costos y una mejora de la capacidad de gestionar la comunicación en los ámbitos internos.<sup>66</sup>

Este espacio virtual admite desde la publicación de manuales hasta la integración de videoconferencias y simulaciones. La gente de la

---

<sup>65</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 97

<sup>66</sup>COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Buenos Aires: Edt. La cruja. Pág. 178

compañía puede acceder a ella para encontrar información de utilidad en cualquier instante y contar con un soporte para llevar adelante su labor. De esa forma, las actividades del empleado podrán ser respaldadas en su trabajo diario a partir de herramientas de capacitación y desarrollo personal.

#### **2.2.9.2.-Beneficios del uso del Intranet:**

- Acceso simplificado a la información
- Incremento y mejora de los flujos de comunicación en el seno de la organización
- Aumento del sentimiento de pertenencia a la organización desde el punto de vista de coherencia en los mensajes
- Mayor eficacia organizativa al disponer de las informaciones y datos con una gran rapidez.
- Incremento de la interactividad entre organización y empleados.
- Posibilidad de disponer de datos permanentes sobre el uso de la herramienta.<sup>67</sup>

#### **Usos potenciales de la Intranet:**

- A través de la Intranet se puede crear y difundir información en cualquiera de los ámbitos propios de la comunicación interna, comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal.
- Comunicación de tareas generales, ya sea sobre normas comunes o referentes a lo que pueden ser normas corporativas o aspectos de integración de empleados.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 99

- **Blogs:** son sitios de Internet de fácil administración y periódicamente actualizados que recopilan cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

Esta herramienta en los últimos años fue incorporada a las herramientas de comunicación institucionales hasta el punto de que en algunos casos, los gerentes tienen uno propio en el que escriben su punto de vista acerca de cuestiones que suceden dentro de la compañía. Puede ser utilizada tanto en comunicaciones internas como externas; como canal de comunicación interna, invita al público a que participe, deje sus impresiones ideas o reflexiones sobre su labor profesional o sobre los productos en los que se están trabajando.<sup>69</sup>

Existen distintos tipos de blogs corporativos, los externos y los internos. Dentro de los externos se encuentran: los blogs de ventas y de marketing y los blogs con enfoque relacional. Y dentro de los internos: los blogs para compartir conocimiento y los blogs con enfoque colaborativo.<sup>70</sup>

## 2.3.- La comunicación y la tecnología

### 2.3.1.-Nuevas tecnologías

La clara distinción entre los elementos del lenguaje (semántico-estético, imagen-texto, color-sonido-movimiento, códigos culturales o sectoriales) y su medio material de producción y difusión revela la diferencia esencial entre el mensaje y su medio, aunque éste lo condiciona para adaptarlo a él (la radio

---

<sup>68</sup>VILLAFANE, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Madrid: Edt. Pirámide S.A. Pág. 48

<sup>69</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 91

<sup>70</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La auditoría estratégica global, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 179

ignora la imagen y el texto tipográfico, por ejemplo; así como el impreso ignora el sonido y el movimiento) al mismo tiempo que ambos configuran y difunden los mensajes.

Las nuevas tecnologías son las que amplían las formas expresivas de la comunicación, empezando por la aparición en 1839 de la primera imagen técnica: la fotografía de Niepce y Daguerre, pasando por la holografía de Denis Gabor y llegando al fotoshop.

La evolución de la difusión a gran escala fue la explosión de los mass media audiovisuales, que había empezado con la gráfica, el cine y la radio, y culminaría con la televisión. Por otro lado, la democratización de las tecnologías ha dado lugar a los self media (do it yourself, hazlo tu mismo) con la fotografía familiar y turística, el cine doméstico, el video portátil, el correo electrónico, el teléfono celular y la computadora. Son medios de autoproducción y auto distribución, que aunque de manera irrelevante por ahora, de un modo u otro penetran en el ámbito de la empresa.<sup>71</sup>

### **2.3.2.-Mass media, micro media, multimedia, inter media**

Oponiéndose a los mass media, y para complementarlos, hay que considerar los micro media personalizados o selectivos. El recetario que incluye en el embalaje de un producto alimenticio o el manual de instrucciones de uso de un aparato técnico complejo, o la tarjeta de invitación para asistir a un acto público o privado organizado por la empresa, son micro medias, porque se perciben y se utilizan muy individualmente, cada uno en su esfera personal y en el momento que uno quiere. Es decir que no hay efecto masivo simultáneo de difusión, como el de los mass media, sino un uso individual que los define como micro media dentro de un campo de libertad particular de uso.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La auditoría estratégica global, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág.173

<sup>72</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La auditoría estratégica global, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág.177

Según Joan Costa en su libro la imagen corporativa del siglo XXI, las interfecundaciones tecnológicas –cuyo modelo emblemático sería el cine sonoro, mezcla de fotografía, movimiento escénico y sonido- han dado lugar a un fenómeno sofisticado que se puede llamar inter media que son lenguajes diversos interconectados. De hecho, inter media es una interacción expresiva que se logra con ellos, y no una adición de medios como en los mensajes audiovisuales o multimediáticos que los integran en una misma tecnología. El término “multimedia” es un término exclusivamente aditivo, o combinatorio, y técnico.<sup>73</sup>

### **2.3.2.1.-De la inter media a la interactividad**

Éstas son nuevas concepciones/ mediaciones/ percepciones integradas que, junto a las nuevas tecnologías de la comunicación, conllevan un fenómeno tecno cultural inédito, una ruptura con la comunicación tradicional unidireccional y basada en la difusión masiva (es la irrupción de la interactividad).

Ésta, que empezó en el campo de los servicios invadiendo la distribución presencial tradicional, con los automatismos de la “robótica” (dispensadores de bebidas, de tickets de estacionamiento y de uso de cajero automático) se ha extendido al mundo de la comunicación con la “telemática”: video conferencias, Internet, Intranet. La comunicación interactiva sitúa de una vez al individuo espectador, comprador, consumidor, en posición proactiva, en contraste con la actitud reactiva a la que la publicidad y los mass media unidireccionales le tenían confinado.<sup>74</sup>

Esa capacidad del individuo para tomar la iniciativa- no sólo a la hora de comprar, sino a la hora de elegir la información a partir de la cual tomará sus decisiones- obliga a las empresas a comprender esta nueva circunstancia y

---

<sup>73</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La auditoría estratégica global, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág.175

<sup>74</sup> COSTA, J. (1996). Imagen pública. La comunicación en acción, Barcelona: Edt. Paidós. Pág.115

adaptarse a ella cambiando su comprensión de la intercomunicación. Se conoce más o menos cómo se comporta el consumidor reactivo, cómo funcionan los medios unidireccionales y la publicidad tradicional. Pero todavía se ignora lo principal en Internet:

- ✓ e-business
- ✓ e-commerce
- ✓ e-marketing.<sup>75</sup>

### **2.3.2.2.-E-Communication y cibercomunicadores**

El gran cambio que ha traído el Internet, es la interactividad. Ya no hay aquí unidireccionalidad ni linealidad del mensaje, sea éste visual, sonoro o audiovisual. Ya no sólo hay persuasión. Lo que se maneja en la Red es información, es decir, conocimiento.

Este conjunto de cambios trae consigo un fenómeno sin precedentes: la irrupción de un nuevo lenguaje comunicacional y conductual, a distancia y directamente. Un nuevo modelo de interacción comunicacional y operacional al que Joan Costa ha llamado e-desing, e-business, e-marketing, e-commerce, e-branding, los cuatro puntos cardinales de las nuevas tecnologías de la comunicación.<sup>76</sup>

El lenguaje comunicacional de Internet sigue modelo psicológico y operacional del internauta. Su estructura no es lineal, sino multipolar e interactiva, una estructura arborescente, como la del cerebro humano, en parte semejante a la del hipertexto. Es una estructura abierta y el internauta transita a su antojo por ella, se detiene en los nudos de esta red, salta de uno al otro en busca de la

---

<sup>75</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La auditoría estratégica global, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág.234

<sup>76</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La auditoría estratégica global, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág.247

información y de más información o de informaciones supeditadas a las principales.

En Internet todo lo que hay que hacer debe ser fácil, rápido y gratificante a cada paso. Ese principio junto al del protagonismo activo cedido al internauta son las principales características del medio y de sus procesos. La interacción rápida y el interés mantenido para animar al internauta es la clave.

Los habituales enemigos de esas reglas del juego comunicacional son el exceso de proezas tecnológicas; los problemas de legibilidad, visibilidad y comprensión de los contenidos; las dificultades de acceso y la lentitud en la descarga de la información.<sup>77</sup>

Es importante comprender que se trata de dos estructuras diferentes cara a cara: la estructura mental y psicológica del operador frente a la estructura interactiva, dialogal y pluralalternativa de la web.

Esas dos estructuras deben complementarse para funcionar juntas y colaborar activamente. Y hasta que no se entienda la micro psicología del internauta y cómo trabaja la mente en la búsqueda de información –que es estimulada por la dinámica del sistema hombre-máquina- como la fenomenología de la acción del futuro consumidor, no se logrará optimizar el contacto del internauta con la web.<sup>78</sup>

### **2.3.3.-La Intranet como una herramienta de comunicación**

Una **Intranet** es un conjunto de contenidos compartidos por un grupo bien definido dentro de una organización. Y uno de los medios más potentes de comunicación que puede encontrar una empresa para interactuar con sus

---

<sup>77</sup>COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La auditoría estratégica global, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 246

<sup>78</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La auditoría estratégica global, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 239

trabajadores y mantenerlos informados e interesados en los asuntos de la empresa.<sup>79</sup>

Una buena **Intranet** debe o puede gestionar las siguientes cuestiones:

- ❖ **Noticias de la empresa.** Una forma muy efectiva de anunciar novedades, como alianzas, acuerdos, nuevas aperturas, resultados generales de la empresa, vacaciones, etc.
  
- ❖ **Formación.** Se puede utilizar la Intranet como plataforma para formación interna de los trabajadores.
- ❖ **Políticas de la empresa, misión, visión, sugerencias.** Estos son algunos de los temas que se pueden destacar en la Intranet para que todo el mundo los conozca.
- ❖ **Información para el trabajo.** Trabajos, estudios e informes entre otros se pueden colgar en la Intranet para que los usuarios dispongan de ellos. De esta forma se encuentran perfectamente localizados y disponibles para cuando se necesiten.
- ❖ **Punto de encuentro de los trabajadores.** La Intranet de una empresa puede convertirse en un punto de encuentro de todos los trabajadores. La creación de foros y debates o salas de chats permitirán conocerse mejor a los trabajadores y romper el sectorialismo entre departamentos o delegaciones.
- ❖ **Trabajar desde el exterior de la empresa.** Se puede permitir el acceso a la Intranet desde cualquier punto exterior a la empresa mediante el nick y el pass del trabajador. De esta forma si se necesita acceder a información desde alguna visita o en casa se dispone de exactamente la misma información que en la oficina.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Planificación de las comunicaciones interna, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 34

<sup>80</sup>COSTA, J. (1996). Imagen pública. La comunicación en acción, Barcelona: Edt. Paidós. Pág.129

### 3.- CAPITULO III: Auditoría un Enfoque integral

#### 3.1.1.-Qué es la auditoría

La auditoría ha sido definida como “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles”<sup>81</sup>.

Este tipo de investigación es típicamente utilizada en el ámbito profesional cuando se busca realizar un estudio profundo y exhaustivo de los elementos básicos de la comunicación pública de una empresa. Sin embargo, dado su carácter sistemático y la profundidad del análisis que permite la aplicación de las distintas técnicas en la búsqueda de un diagnóstico comunicacional eficiente, se puede postular su conveniencia tanto como consultoría como investigación académica.<sup>82</sup>

Gráfico 3.1: Empleados empacando cepillos y pastas dentales



Fuente: Autor

<sup>81</sup> VARONA Madrid, Federico, *las auditorías de la comunicación organizacional*. Ponencia presentada en el seminario-taller latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional, Santafé de Bogotá, 8 al 13 de noviembre 1993

<sup>82</sup> AMADO, A. (2008). *Auditoría de comunicación interna*. Planificación ¿estratégica o normativa? Buenos Aires: Edt. La cruzía. Pág. 45

La auditoría de comunicación, en tanto proyecto de intervención profesional, permite contar con información para planificar acciones concretas en respuesta al estado de cosas descrito en el informe final. En el caso concreto de una auditoría de comunicación, la intención es generar una investigación profunda de todas las instancias comunicacionales de la empresa para poder gestionar de la mejor forma posible todos los instrumentos de comunicación.<sup>83</sup>

También sirve para concienciar a la organización de su desempeño comunicacional; para poder conocer instancias de comunicación que no siempre se manejan de manera organizada o que están bajo la órbita de áreas distintas a la de comunicación, o de igual manera, para identificar los públicos efectivamente involucrados en la comunicación.

### **3.1.2 ¿Para qué sirve una auditoría de comunicación?**

La naturaleza y el objetivo de la auditoría es relevar el estado de las comunicaciones de una institución a partir de la identificación y sistematización de las distintas variables de comunicación organizacional. La auditoría tiene dos dimensiones una diagnóstica y otra de plan correctivo o recomendaciones. Es decir, “la auditoría de comunicación se aplica para identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de una empresa y ofrecer alternativas de acción a través de un plan correctivo”.<sup>84</sup>

La auditoría puede realizarse en cualquier tipo de organizaciones, sean públicas o privadas, cualquiera sea su naturaleza, con la única condición que tenga algún tipo de participación en la comunicación. La investigación de auditoría es aplicable a cualquier organización que posea cierta exposición pública en cualquiera de sus públicos. Idealmente, el contacto con los miembros de la institución permitirá un desarrollo del trabajo más completo y exhaustivo.

---

<sup>83</sup>COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La auditoría estratégica global, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 223

<sup>84</sup>AMADO, A. (2008). Auditoría de comunicación interna. Planificación ¿estratégica o normativa? Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 62

### 3.1.3.- Tipos de auditoría

Existen un sinnúmero de auditorías, y esto es debido a que la auditoría se encarga de diagnosticar procesos. Partiendo desde este punto se pueden encontrar varios tipos de auditorías: financieras, administrativas, procesos de producción, de comunicación, contables, imagen, etc.<sup>85</sup>

#### **Auditoría Estratégica Global**

Uno de los principios de abordar los problemas de comunicación e imagen ha sido defendido con persistencia. Es la necesaria fusión de la comunicación y la acción, el hacer y el decir; dejar de manejar la comunicación como una realidad autónoma al margen de los hechos.

Existen dos mundos que se deben tomar en cuenta: acción y comunicación, artificialmente desviados el uno del otro y separados, se recomponen reconstruyendo la unidad esencial la empresa. Proyectándose así, correlativamente en la unidad de la conciencia de los individuos, los públicos, la comunidad.

La Auditoría Estratégica Global permite:

- Descubrir, exhaustivamente, no sólo qué imagen tenemos hoy.
- No quedarse solamente con el conocimiento, sino compararlo con las líneas maestras del proyecto estratégico de empresa y, evaluar las coincidencias y desviaciones.

---

<sup>85</sup> COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La auditoría estratégica global, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág.222

- Establece el diagnóstico y el marco operativo de cambios, y determina las herramientas para la implementar la estrategia de acción, así como sus sistemas de control.<sup>86</sup>

Si el punto de partida de la Auditoría consiste en detectar y evaluar qué imagen existe actualmente y por qué, el punto final de la Auditoría consiste en definir y evaluar qué imagen se necesita en función de la estrategia y objetivos de la empresa, y cómo se organizan las causas que han de cambiarla.

### **3.2.-Objetivos de la Auditoría**

#### **3.2.1 Responsabilidades y objetivos de la Auditoría**

Los objetivos que persigue la auditoría funcionarán como guías a seguir para lograr determinadas finalidades. “Los objetivos pueden definirse como los enunciados de los resultados esperados, o como los propósitos que se desean alcanzar dentro de un período determinado, a través de la realización de determinadas acciones”.<sup>87</sup>

En función de la auditoría los objetivos guiarán también la toma de decisiones futuras y los aspectos fundamentales de la planificación comunicacional. Las preguntas de los objetivos pueden estar referidos a:

- ✓ ¿Qué se quiere realizar con la auditoría y cuál es su alcance?
- ✓ ¿Cuáles son los objetivos generales y específicos?
- ✓ ¿En qué plazos se quiere lograr y con qué recursos?
- ✓ ¿Qué cambios se quieren lograr y con qué propósitos?

---

<sup>86</sup>COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La auditoría estratégica global, Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 221

<sup>87</sup>MONZÓN, C. (1996). Opinión pública. Comunicación y política, la formación del espacio público, Madrid: Edt. Tecnos. Pág. 64

- ✓ ¿Están definidos los objetivos claramente? ¿Determinan el ámbito de realización?
- ✓ ¿Son viables y factibles los objetivos propuestos?<sup>88</sup>

La importancia de la realidad organizacional en cuanto a la comunicación es el comienzo de la auditoría en el sentido estricto del término.

Para poder organizar adecuadamente el trabajo, se deberá recurrir a algún modelo que permita la sistematización y clasificación de los datos que definan la institución.

### **3.2.2.-Responsabilidades del auditor**

Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de responsabilidades tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.<sup>89</sup>

Las responsabilidades del auditor son:

- ✓ Estudiar la, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- ✓ Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
- ✓ Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
- ✓ Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- ✓ Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.

---

<sup>88</sup>AMADO, A. (2008). Auditoría de comunicación interna. Planificación ¿estratégica o normativa? Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 47

<sup>89</sup>MONZÓN, C. (1996). Opinión pública. Comunicación y política, la formación del espacio público, Madrid: Edt. Tecnos. Pág. 47

- ✓ Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- ✓ Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- ✓ Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas.
- ✓ Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- ✓ Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
- ✓ Revisar el flujo de datos y formas.
- ✓ Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- ✓ Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- ✓ Evaluar los registros contables e información financiera.
- ✓ Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- ✓ Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- ✓ Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.

### **3.2.3.-Fases del planteamiento estratégico**

La primera norma de la auditoría generalmente aceptada del trabajo de campo requiere de una planificación y documentación adecuada, ya que debido a su complejidad es necesario tener registro y una planificación ordenada para

adentrarse en la investigación y para que los resultados sean eficientes y reflejen la realidad de la organización.<sup>90</sup>

En general, los especialistas coinciden en que la planificación consiste en el establecimiento del curso de acción óptimo que permitirá pasar de una situación dada hacia una situación deseada en función de los objetivos y metas predeterminadas. “Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo. Implica conocer el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger mejor”.<sup>91</sup>

### **3.2.3.1.-El abordaje Institucional**

El objetivo de esta instancia es la recopilación de toda la información que da cuenta del estado de situación actual de la organización, comenzando por un análisis macro para luego concentrarnos en la realidad interna.

El primer paso en esta etapa corresponde al Análisis del sector institucional en el cual la organización se inserta y desarrolla su actividad. Esto implica analizar el contexto inmediato, la composición del sector, e investigar el comportamiento de cuatro dimensiones básicas de análisis:<sup>92</sup>

- La dimensión jurídico normativa
- La dimensión política
- La dimensión económica
- La dimensión socio-cultural

Una vez identificadas las tendencias sectoriales, el foco de la indagación se centra en la realidad de la organización. Es aquí cuando se impone la definición

---

<sup>90</sup>ELIZALDE, L. (2004). Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación, Buenos Aires: Edt: La crujía. Pág. 49

<sup>91</sup>AMADO, A. (2008). Auditoría de comunicación interna. Planificación ¿estratégica o normativa? Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 102

<sup>92</sup>AMADO, A. (2008). Auditoría de comunicación interna. Planificación ¿estratégica o normativa? Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 105

de las variables a investigar a partir de un encuadre metodológico que contemple recortes operacionales de abordaje.

A partir de técnicas cuanti-cualitativas de recopilación de información (entrevistas, encuestas, focus group, entre otras) se obtendrán los datos emergentes que proporcionan una visión detallada sobre el estado actual de la organización, teniendo siempre a la comunicación como eje de la investigación en tanto que las variables a indagar impactan de un modo u otro sobre la realidad comunicacional.

En esta instancia no es aconsejable valorar los datos obtenidos en términos positivos o negativos, funcionales o disfuncionales, ya que dicha valoración recién cobrará sentido cuando podamos cotejar los datos emergentes en el marco de los objetivos que configuren la situación deseada por la organización.

De allí en la etapa de abordaje resulta imprescindible identificar el proyecto institucional, enfocado en la misión, visión, objetivos y filosofía en base de la organización, así como definir la situación deseada que no es otra cosa que la enunciación de los objetivos que van a materializar el proyecto institucional en un tiempo y espacio acotados (objetivos de gestión).<sup>93</sup>

### **3.2.3.2.-El planeamiento**

La planificación estratégica se fundamenta en decidir en el presente las acciones más efectivas. Al momento de realizar la planificación, se debe determinar a dónde se quiere llegar, y qué estrategias utilizar para conseguirlo.

Para diseñar una correcta planificación, Stephen Robbins y David Cenzo, proponen los siguientes pasos:<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> AMADO, A. (2008). Auditoría de comunicación interna. Planificación ¿estratégica o normativa? Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 106

<sup>94</sup> Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones, 2005

- ✓ Análisis de los principales problemas a los que se enfrenta la organización.
- ✓ Formular objetivos que se deseen alcanzar.
- ✓ Formulación de estrategias que respondan a los objetivos del plan.
- ✓ Plantear actividades y acciones que se llevarán a cabo para cumplir estrategias y objetivos.
- ✓ Responsables de cada acción.
- ✓ Lugar en el cual se realizará la actividad.
- ✓ Tiempo o cronograma de desempeño de las actividades programadas.
- ✓ Recursos que se requieren para cumplir con la planificación.
- ✓ Ejecutar el plan
- ✓ Evaluar que permite comparar lo planificado con lo ejecutado.

#### **Objetivos de la planificación:**

- ❖ Marcar una dirección
- ❖ Reducir la incertidumbre
- ❖ Reducir la superposición y desperdicio de actividades.
- ❖ Establecer criterios de control.

#### **3.2.3.3.-Plan Global de Comunicación**

Una vez identificadas las variables de comunicación que están implicadas en el proceso de planificación, se estaría en condiciones de elaborar el Plan Global o Plan Director del área. El comportamiento de dichas variables determinarán los objetivos de la intervención profesional.

Todo Plan Global deberá contemplar como líneas directrices al proyecto institucional y a la filosofía de base de la organización, incluyendo a todos los públicos con los cuales se mantiene vínculos de la más variada naturaleza ya que ninguno de ellos puede quedar afuera de la gestión de comunicación.

Los objetivos generales del Plan Global podrán organizarse en función de dos variables: la naturaleza de los mismos o los públicos destinatarios, dando origen así a diversos programas de comunicación, entendidos como “recortes operativos que permiten focalizar la intervención y que tienden a sostenerse a lo largo del tiempo”.<sup>95</sup>

Dichos programas definen a su vez objetivos generales y específicos y son estos últimos los que determinan los proyectos, focalizando aún más la intervención en aspectos concretos y con públicos más acotados y definidos.

En una nueva instancia de recursividad en la planificación, cada proyecto se orienta hacia objetivos específicos que darán fundamento a las acciones y productos de comunicación que se consideren más aptos para alcanzarlos. De este modo, se garantizará que todas y cada una de las actividades o productos de comunicación que desarrolle la organización guardará estricta correspondencia con los objetivos planteados en la situación deseada, constituyéndose en herramientas estratégicas funcionales al proyecto institucional. Esa lógica dotará de coherencia al discurso institucional y permitirá desarrollar una acción sinérgica que optimice los recursos.

Si la planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos para garantizar la supervivencia, resulta imperativo establecer mecanismos que permitan monitorear el comportamiento de las variables que intervienen en la gestión, a fin de ir estableciendo las adecuaciones necesarias que permitan sostener el proyecto institucional más allá de las modificaciones del contexto. Finalmente, todo plan deberá definir los mecanismos de evaluación que permitirán medir el alcance de los objetivos propuestos inicialmente, retroalimentando así el proceso de planificación estratégica.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup>AMADO, A. (2008). Auditoría de comunicación interna. Planificación ¿estratégica o normativa? Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 108

<sup>96</sup>AMADO, A. (2008). Auditoría de comunicación interna. Planificación ¿estratégica o normativa? Buenos Aires: Edt. La crujía. Pág. 109

### **3.3.-Estrategias para realizar un diagnóstico**

#### **3.3.1.-Cinco instancias necesarias**

Un buen desarrollo de la comunicación interna debe basar su actividad en una forma cíclica que gire en torno a cinco instancias que van encadenadas y son muy importantes:<sup>97</sup>

1. Pre-diagnóstico
2. Diagnóstico
3. Planificación
4. Ejecución del plan
5. Seguimiento

#### **3.3.2.-Pre-diagnóstico**

Antes de realizar el diagnóstico de comunicación interna es necesario un primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto, para relevar la información, que se convertirá en un insumo fundamental al momento de construir la propuesta de trabajo para el proceso de auditoría.

##### **3.3.2.1.-Instancia de pre diagnóstico**

- ✓ Origen de la empresa y sector industrial.
- ✓ Misión, Visión y Valores de la compañía.
- ✓ Servicio o producto que comercializa.
- ✓ Clientes y potenciales clientes.
- ✓ Competencia, posicionamiento del mercado.
- ✓ Estructura organizacional (cómo está compuesto el organigrama).
- ✓ Cantidad de empleados y distribución geográfica (plantas, fábricas, oficinas, etc.).
- ✓ Características demográficas del personal y sus perfiles profesionales.
- ✓ Cómo se compone el área responsable de comunicación interna.

---

<sup>97</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Planificación de las comunicaciones interna, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 38

- ✓ Cuán desarrollado está el sistema de comunicación interna
- ✓ Cómo está funcionando el sistema de comunicación interna.
- ✓ Qué canales están activos y a qué públicos apuntan.
- ✓ Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados han obtenido.

Con respecto al público interno, se debe conocer:

- ❖ Qué actividades realizan habitualmente.
- ❖ Datos sobre capacitación en el último semestre.
- ❖ Qué tipo de actividades recreativas se realizan desde la organización.
- ❖ Si tienen conflictos sindicales regularmente.<sup>98</sup>

### 3.3.3.-Diagnóstico

“El diagnóstico de las comunicaciones internas parte de investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno. Así mismo, permite detectar las fortalezas y debilidades de la organización en su gestión de la comunicación”<sup>99</sup>

El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es un recorte temporal en que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas, en qué punto está parada la compañía en relación a su comunicación interna. Es a través de su resultado que se podrá establecer acciones concretas que respondan a la realidad que luego deberá ser abordada dentro del plan de comunicación interna.

---

<sup>98</sup>ELIZALDE, L. (2004). Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación, Buenos Aires: Edt: La crujía. Pág. 96

<sup>99</sup> BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Planificación de las comunicaciones interna, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 45

De este modo, el diagnóstico tiene el propósito de detectar las diferentes necesidades de comunicación interna que se presentan dentro de la organización. En principio, para alcanzar esta instancia de conocimiento de la situación de comunicación que presenta la organización se realiza una identificación de los públicos estableciendo su perfil.<sup>100</sup>

### **3.3.3.1.-Objetivos del Diagnóstico**

- ✓ El diagnóstico brinda la posibilidad de detectar las necesidades específicas en materia de comunicación que presente una empresa. Por ejemplo, qué mensajes son prioritarios para transmitir, cuáles son las urgencias y cuándo pueden implantarse.
- ✓ Sondea la opinión de los públicos internos acerca de ella, como también cuáles son las expectativas en cuanto a 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.<sup>101</sup>

#### **3.3.3.1.1.- Diferentes grados de Diagnóstico**

La información reunida en el diagnóstico puede alcanzar una mayor o menor amplitud, de acuerdo a la herramienta de evaluación que sea aplicada y al tipo de diagnóstico (amplios y específicos)

---

<sup>100</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Planificación de las comunicaciones interna, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág. 46

<sup>101</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Planificación de las comunicaciones interna, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág 46

## Amplios:

**1.-Investigación del clima interno:** Evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer el “humor de la compañía”

“Se trata de una encuesta que está orientada a medir sentimientos y percepciones del personal de una empresa a partir de una serie de temas relacionados a la gestión diaria de la compañía y el desempeño cotidiano”.<sup>102</sup>

Algunas de las categorías que se evalúan están focalizadas principalmente en la relación interpersonal, en el desempeño y la participación, así como también en las expectativas de desarrollo de sus integrantes. Cuestiones que influyen directamente en el humor y que constituyen el clima general de la organización.

Objetivos:

- ✓ Medir el nivel de motivación del personal e identificar las causas de descontento.
- ✓ Identificar el perfil laboral existente. Si es bien aprovechado el recurso.
- ✓ Comprobar la efectividad de los supervisores: las directivas se alinean con los objetivos de la empresa.
- ✓ Identificar problemas en grupos de trabajo.
- ✓ Evaluar comparativamente estableciendo un criterio o resultado como referencia.<sup>103</sup>

**2.-Auditoría de comunicación interna:** Sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico.

---

<sup>102</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Planificación de las comunicaciones interna, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág 48

<sup>103</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Planificación de las comunicaciones interna, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág 48

## Específicos

**3.-Awareness:** Ofrece un diagnóstico de menor alcance, es un relevamiento acerca de un tipo de canal. Es así que la investigación de awareness evalúa el conocimiento, el grado de concienciación y las actitudes de los empleados acerca de la asimilación de temas y mensajes clave relacionados a la gestión de la organización. A través de ella se conoce:

- Si el público interno ha puesto atención en los temas y mensajes recibidos.
- Si los han comprendido y asimilado.
- Si los han retenido de alguna forma.<sup>104</sup>

**4.-Readership:** Éste es un diagnóstico de lectura. Releva el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de comunicación interna implementados.

La investigación de readership evalúa el nivel de lectura de las comunicaciones destinadas al público interno y puede aplicarse en uno o varios canales. “Esta investigación puede ayudar a establecer temas de interés de los empleados y conformar diferentes puntos de vista acerca de un tema tratado, además puede medir los accesos o niveles de entrada en la intranet o en los sitios de Internet o el nivel de recepción de las publicaciones gráficas (revistas internas), o digitales (newsletters, mails, etc.)”.<sup>105</sup>

Las encuestas de lectura son probablemente las más comunes de las herramientas de evaluación de comunicación y en la investigación de readership son utilizadas para conocer las preferencias del público interno

---

<sup>104</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Planificación de las comunicaciones interna, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág 55

<sup>105</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Planificación de las comunicaciones interna, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág 57

respecto de uno o varios canales. En cuanto a las publicaciones, las encuestas de lectura son de gran utilidad para conocer:

- ✓ Cuánto leen de la publicación.
- ✓ Qué tipo de artículos o secciones prefieren leer.
- ✓ La efectividad del uso de gráficos y fotografías.
- ✓ Las preferencias en cuanto al tipo de redacción de las comunicaciones, la frecuencia de la publicación y su forma de distribución.
- ✓ Hasta qué punto de lectura de la publicación influye en el desempeño de los empleados.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup>BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Planificación de las comunicaciones interna, Buenos Aires: Edt. La Crujía, Pág 57

## **4.-CAPITULO IV: Metodología**

### **4.1.-Aspectos metodológicos:**

Para la investigación del tema: “Auditoría de comunicación interna a la empresa BLENASTOR, ubicada en el Valle de los Chillos (La Armenia) y propuesta de un plan de acción para optimizar los procesos comunicativos ya existentes”, se utilizará la observación, la documentación y el diálogo, realizando la investigación mediante un enfoque mixto.

Se realizarán encuestas con un enfoque cuantitativo para determinar el contexto de la investigación en general. Las encuestas serán realizadas a los empleados durante horarios laborales.

Es importante que se realicen las encuestas mayormente a los empleados que no ocupan un cargo de alto mando; pues es de ese grupo donde obtendremos mayor información para realizar la auditoria y la propuesta.

La investigación tendrá un alcance tanto exploratorio, como descriptivo. Exploratorio, puesto que antes de comenzar la investigación, se explorará la situación de las variables del tema de investigación. Estas variables son La empresa BLENASTOR, auditoria de comunicación interna y estrategias comunicacionales.

Descriptivo, ya que se hará una relación entre las variables y se describirá esta relación. A partir de esto, se hará la propuesta. Es decir, a partir de la investigación de la empresa y los procesos comunicativos de la misma, se harán la auditoria para elaborar la propuesta.

### Técnicas de investigación:

- Encuestas
- Entrevistas

### 4.2.-Población y tamaño de la muestra

La población que se va a tomar en cuenta son los empleados de la empresa BLENASTOR. Los empleados que trabajan aquí son 70 incluyendo a la alta dirección.

La investigación se la realizará en la fábrica ubicada en La Armenia, Valle de los Chillos, Quito-Ecuador. En este lugar, se realizarán encuestas a los empleados de la empresa BLENASTOR durante una de las jornadas laborables.

### Tamaño de la muestra

Se aplicará la fórmula de muestreo homogéneo

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{60}{0.0009 (70-1) + 1}$$

$$n = 55$$

- ✚ Al trabajar con un error del 3%, el tamaño de la muestra será de 65 personas, es decir, se deberán realizar 65 encuestas a los empleados de la empresa

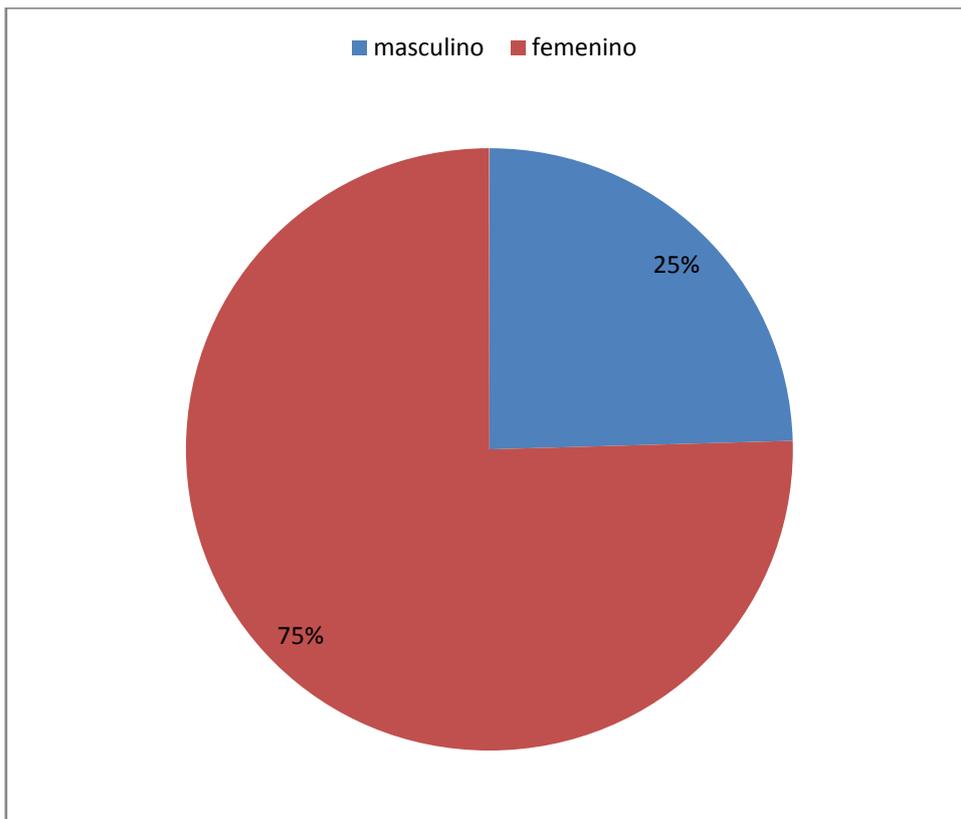
### 4.3.-Modelo de encuesta (ver anexo)

### 4.4.-Tabulación y gráfica

#### Encuesta

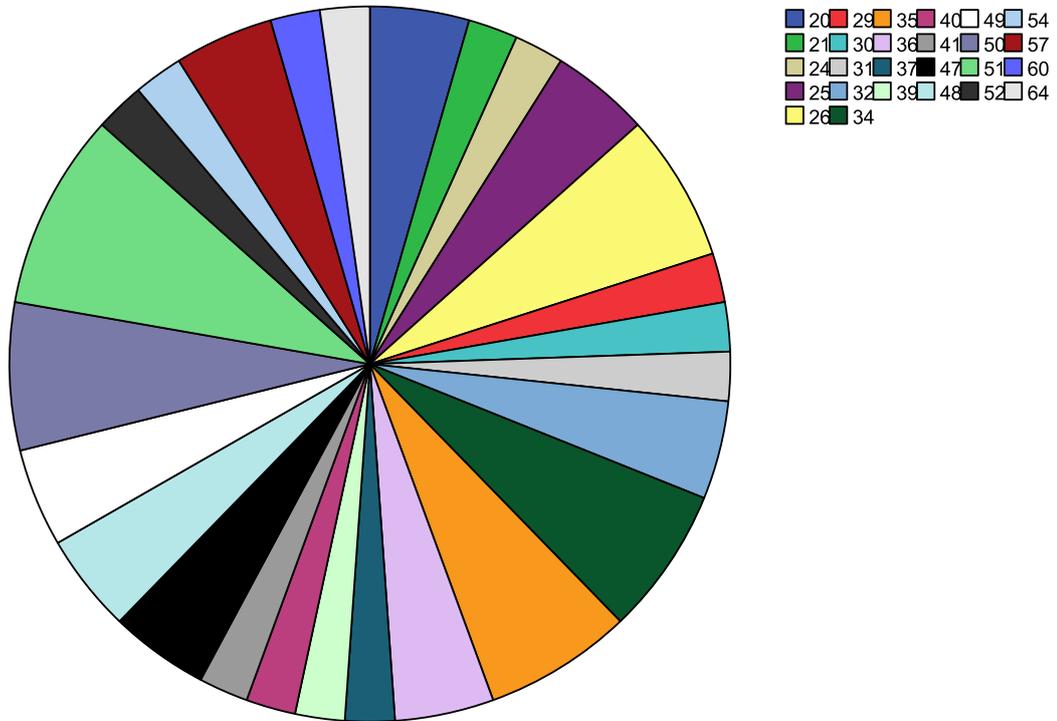
#### 1.-Sexo

Género	Número	Porcentaje
Masculino	11	24,60%
Femenino	34	75,60%
	45	100%

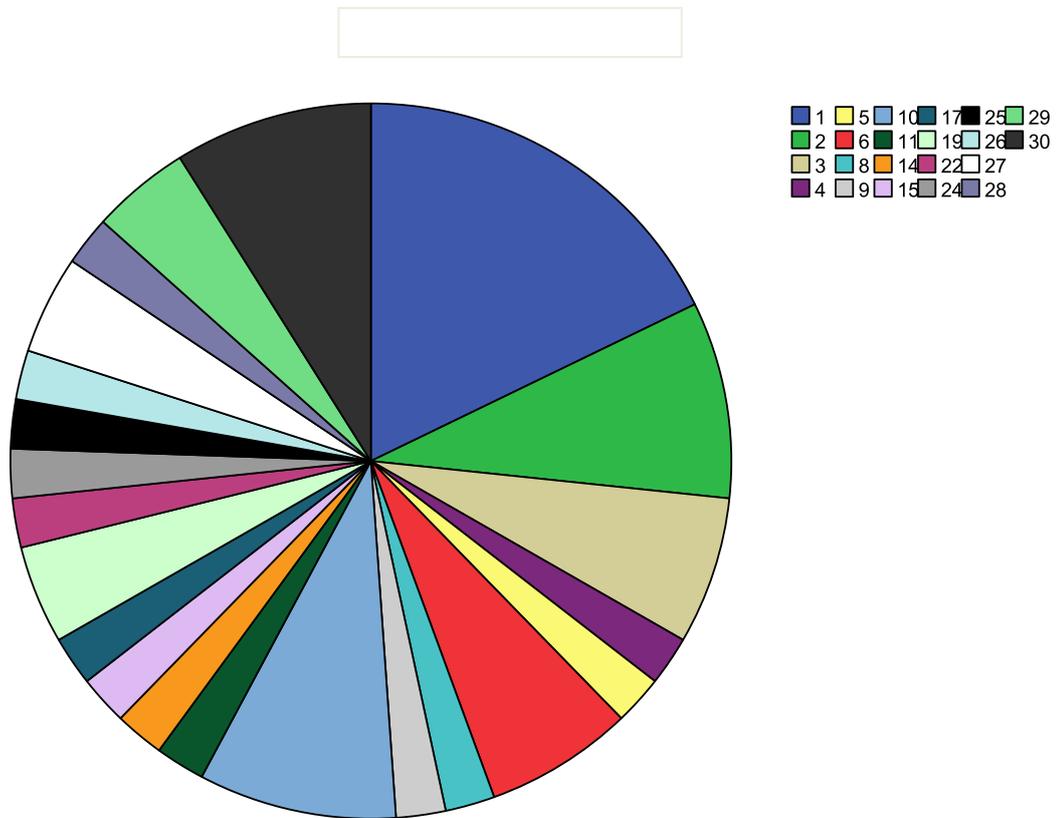


Como se aprecia en el cuadro existe más personal de género femenino 75,60% trabajando en la empresa Blenastor, frente a un 24,60% masculino.

## 2.-Edad

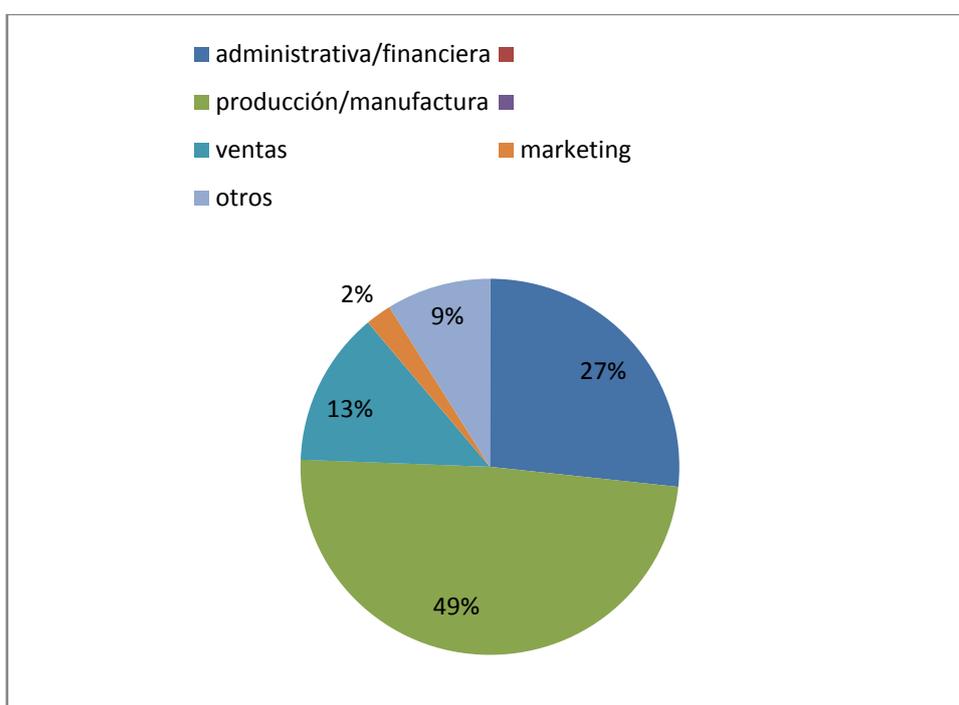


### 3.-Antigüedad en la empresa



#### 4.-Área donde desempeña su trabajo

Área	Número	Porcentaje
Administrativa financiera	12	26,70%
Producción/manufactura	22	48,90%
Ventas	6	13,30%
Marketing	1	2,20%
Otros	4	8,90%
	45	100%



Como se aprecia en el gráfico en el área de producción y manufactura es donde se encuentra mayor número de empleados, le sigue el área administrativa y financiera seguida por el área de ventas luego le sigue otros (que son área de limpieza, conserjería, choferes) y por último marketing.

### 5.- ¿Cómo se entera de las novedades de la empresa?

Herramientas	Número	Porcentaje
Reuniones con supervisor	22	48,9
Compañeros	16	35,6
Comunicaciones RRHH	4	8,9
Otros sectores	1	2,2
De otra manera	2	4,4
	45	100%

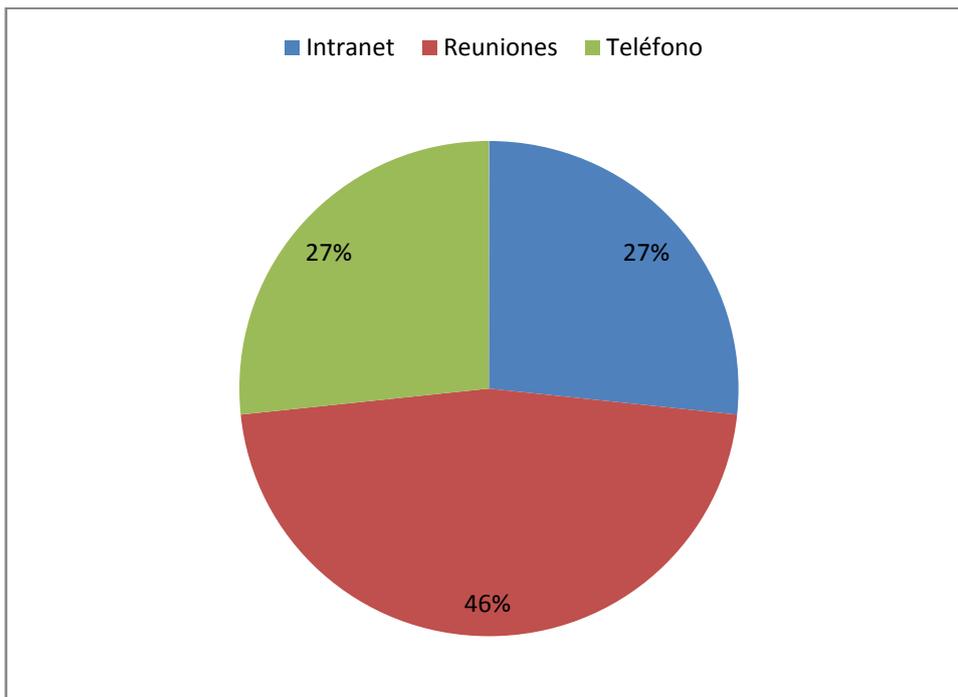


Como se aprecia en el gráfico, un 48,9% de los empleados se enteran de las novedades de la empresa por medio de las reuniones de sus supervisores, también otra forma común de enterarse de las novedades de la empresa es por parte de los compañeros en un 35,6%, lo cual no es muy beneficioso debido a que no se conoce de qué fuente y de dónde proviene la información que reciben los empleados, convirtiéndose éstos en rumores y chismes que son perjudiciales para la empresa.

Es necesario establecer nuevas herramientas que puedan facilitar el manejo de información para los empleados, para evitar que llegue información errónea.

## 6.- ¿Qué canal de comunicación utiliza más?

Herramientas	Número	Porcentaje
Intranet	12	26,7
Reuniones	21	46,7
Teléfono	12	26,7
	45	100%



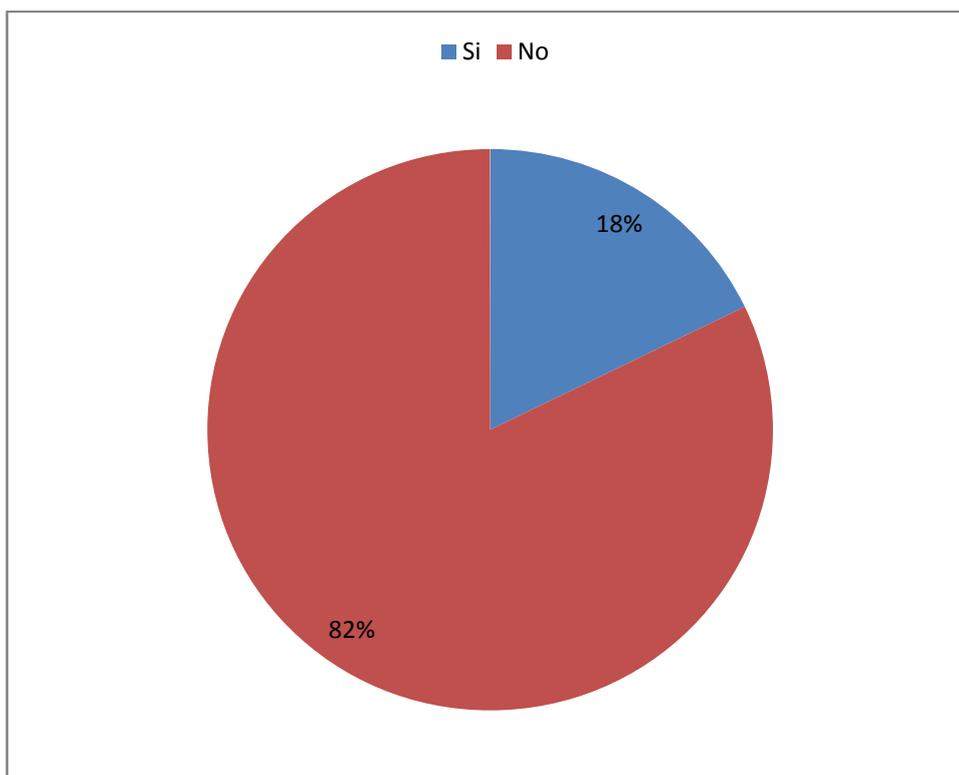
En el gráfico que precede se observa que la herramienta de comunicación más utilizada son las reuniones en un 46%, seguida por el intranet en un 27%.

En este caso las reuniones son una forma muy efectiva para informar a los empleados. Es importante tomar en cuenta que no es necesario llamar a reuniones cada vez que se quiera dar a conocer algo debido a cuestiones de tiempo. Se pueden utilizar diferentes canales de comunicación como el Intranet que es el que se observa como el segundo canal más utilizado o el teléfono.

La estrategia en este caso sería la de buscar canales de comunicación alternativos que ahorren tiempo y lleguen a todos los empleados de forma eficiente.

### 7.- ¿Me entero siempre de todas las novedades de Blenastor?

Respuestas	Número	Porcentaje
Sí	8	17,80%
No	37	82,20%
	45	100%



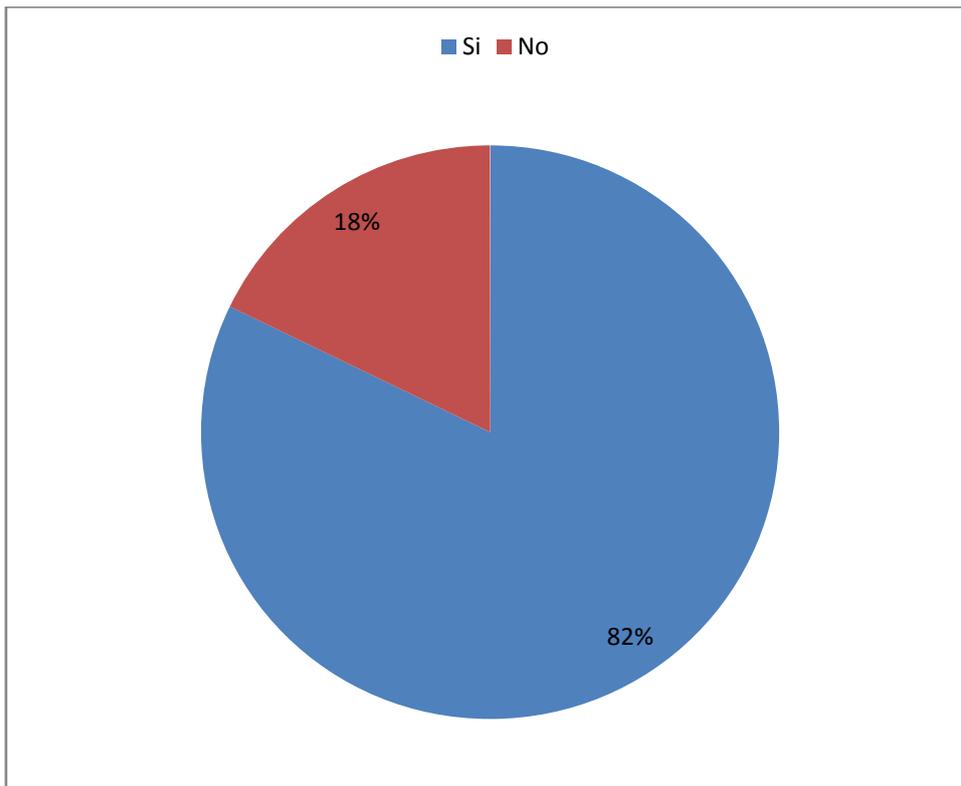
Como se observa en el gráfico existe un 82,20% de empleados que no se entera de las novedades de la empresa.

Es importante tomar en cuenta estos datos ya, que la mayor parte de empleados de esta empresa no se entera o no sabe qué es lo que pasa en su entorno. Esto trae consigo problemas, pues los empleados no se sienten parte de la empresa y el trabajo que realizan no va a ser necesariamente el óptimo.

Una estrategia a utilizar en este caso es crear canales de comunicación que les mantengan informados y que sean fáciles de acceder por parte de los empleados.

**8.- ¿Tiene claro cuáles son los objetivos y la estrategia de la empresa?**

Respuestas	Número	Porcentaje
Sí	37	82,20%
No	8	17,80%
	45	100%

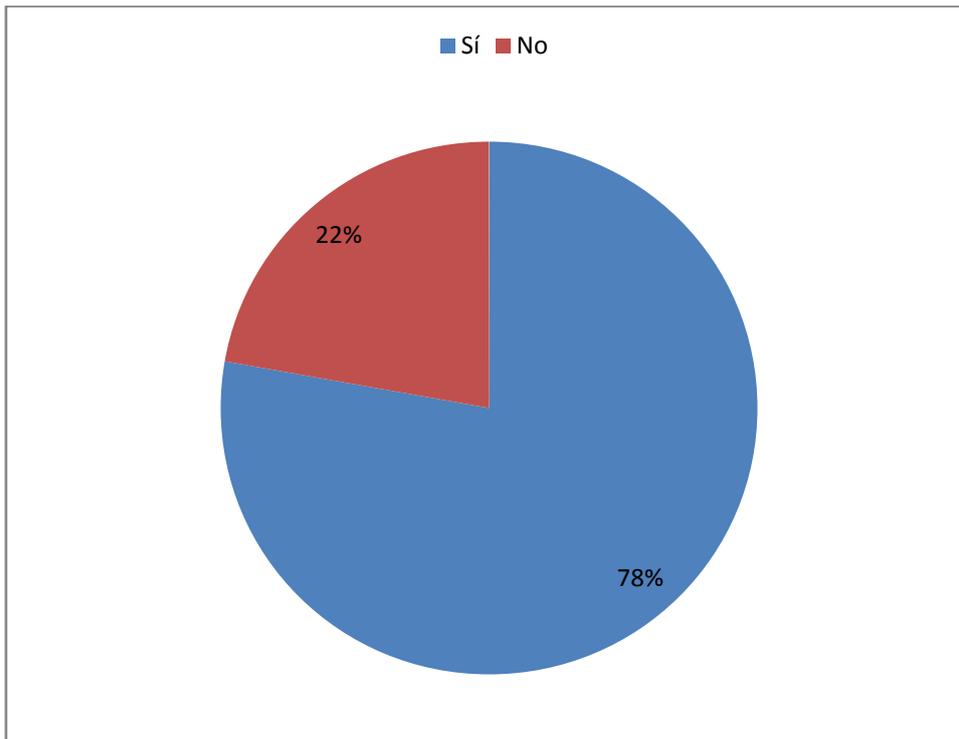


En este gráfico se observa que el 82,20% de los empleados conoce las estrategias de la empresa, lo cual es muy bueno ya que esto determina que sí están alineados con los objetivos de la empresa.

Una buena estrategia en este caso sería reforzar y actualizar la información en cuanto a los lineamientos de la empresa.

**9.- ¿Conoce los beneficios que me brinda la empresa?**

Respuestas	Número	Porcentaje
Sí	35	77,80%
No	10	22,20%
	45	100%

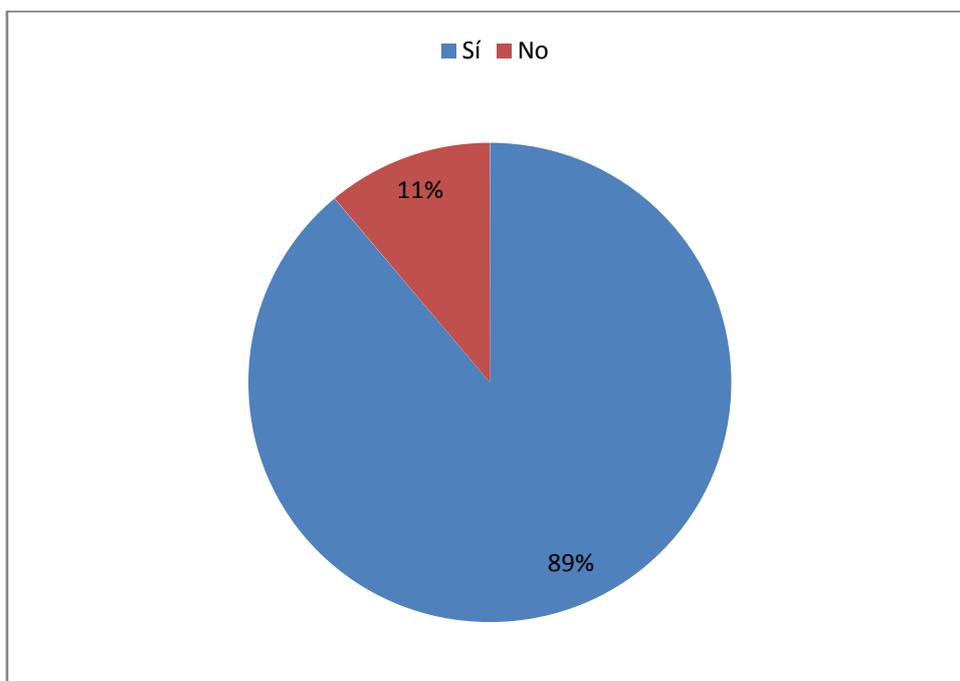


El 77,80% de los empleados saben los beneficios que brinda la empresa frente a un 22,20% que necesita involucrarse más con la empresa.

Es necesario utilizar una herramienta de comunicación que sea eficiente para informar a los empleados todo el tiempo sobre los beneficios de la empresa.

**10.- ¿Es Blenastor un buen lugar para trabajar?**

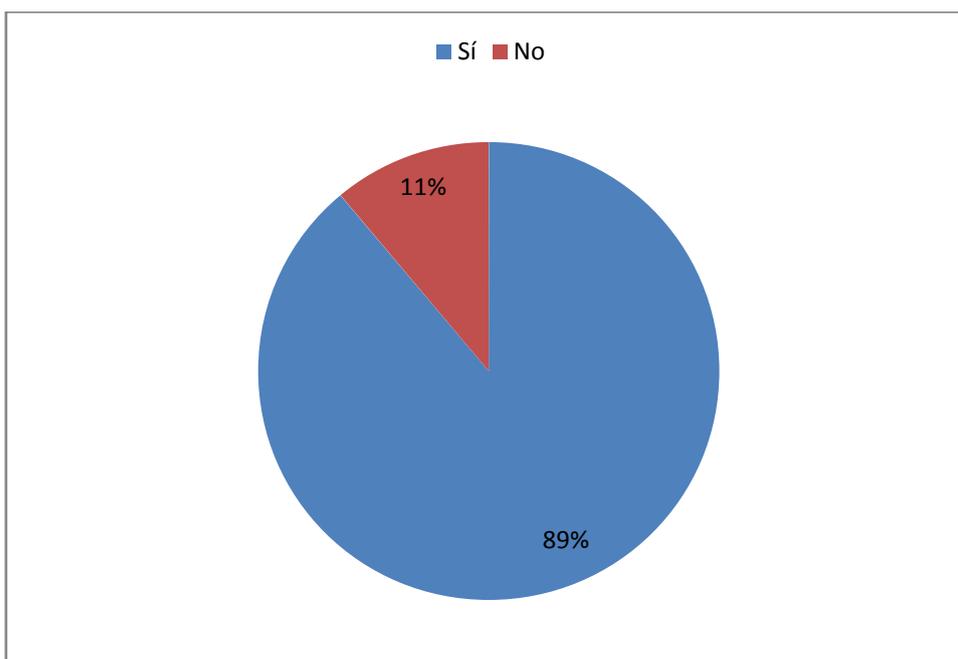
Respuestas	Número	Porcentaje
Sí	40	88,90%
No	5	11,10%
	45	100%



En este gráfico se observa que el 88,9% de los empleados están a gusto en Blenastor, el ambiente de trabajo es muy bueno.

**11.- ¿Conoce qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa?**

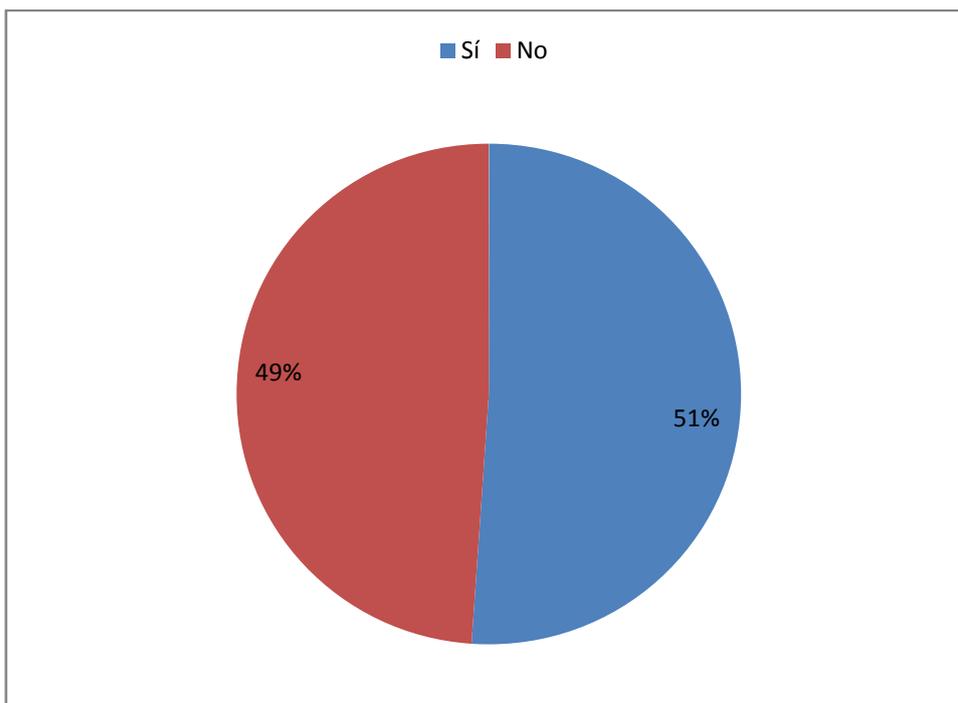
Respuestas	Número	Porcentaje
Sí	40	88,90%
no	5	11,10%
	45	100%



En este gráfico se observa que el 88,9% de empleados de la empresa conoce cuáles son las funciones que realiza cada área, lo cual beneficia mucho a la eficiencia y eficacia del trabajo debido a que cada uno de los empleados sabe específicamente lo que tiene que hacer.

**12.- ¿La comunicación entre cada una de las áreas es buena?**

Respuestas	Número	Porcentaje
Sí	23	51,10%
No	22	48,90%
	45	100%

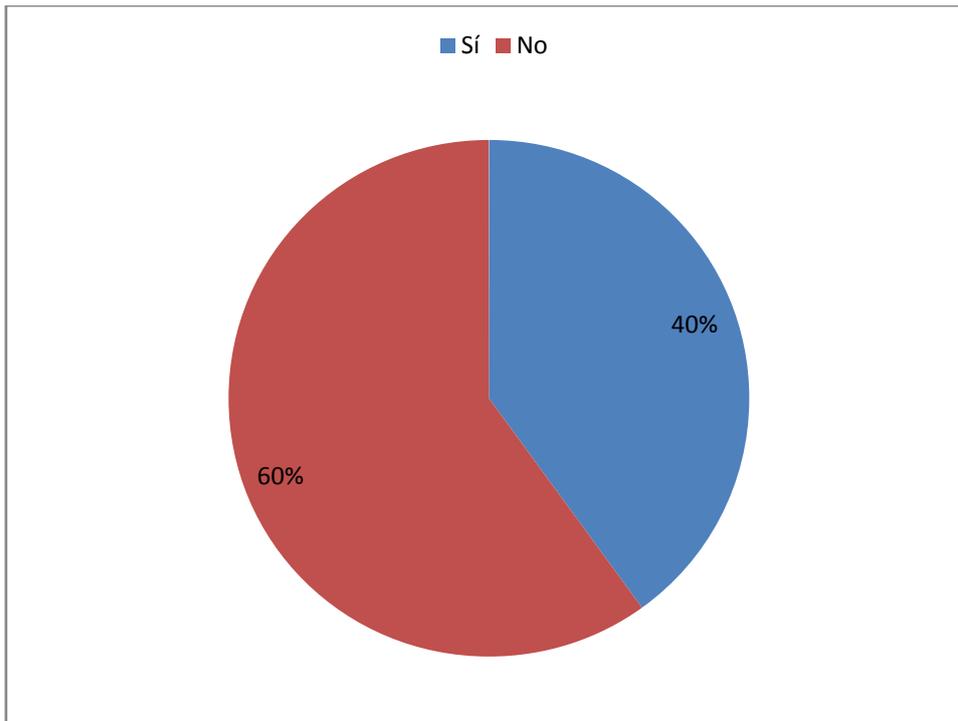


En este gráfico se observa que el 51% de los empleados dice que la comunicación entre cada área es buena. El 49% de los empleados opina lo contrario.

En este caso es importante mejorar los canales de comunicación entre las áreas para que la información que maneja cada una de las áreas sea la correcta y se pueda lograr un trabajo más sincronizado y alineado.

**13.- ¿Tiene claro quién se ocupa de la comunicación interna?**

Respuestas	Número	Porcentaje
Sí	18	40%
no	27	60%
	45	100%

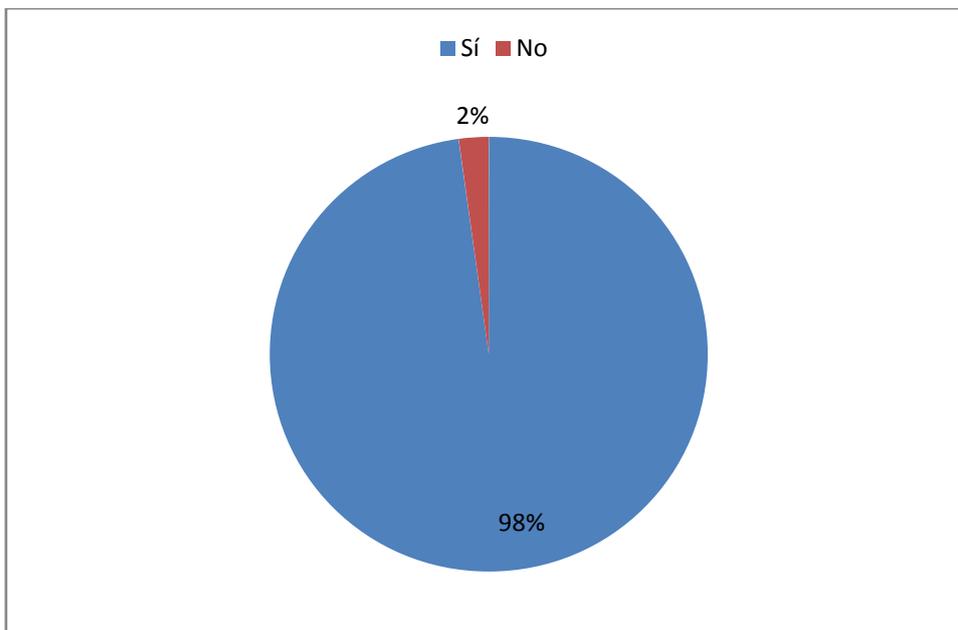


En este gráfico se observa que el 60% de los empleados no sabe quién se ocupa de la comunicación interna.

Una estrategia en este caso sería la de nombrar a una persona que se pueda encargar únicamente del manejo de la comunicación de la empresa.

**14.- ¿Cree que es importante trabajar más sobre la comunicación interna en Blenastor?**

Respuestas	Número	Porcentaje
Sí	44	97,80%
No	1	2,20%
	45	100%

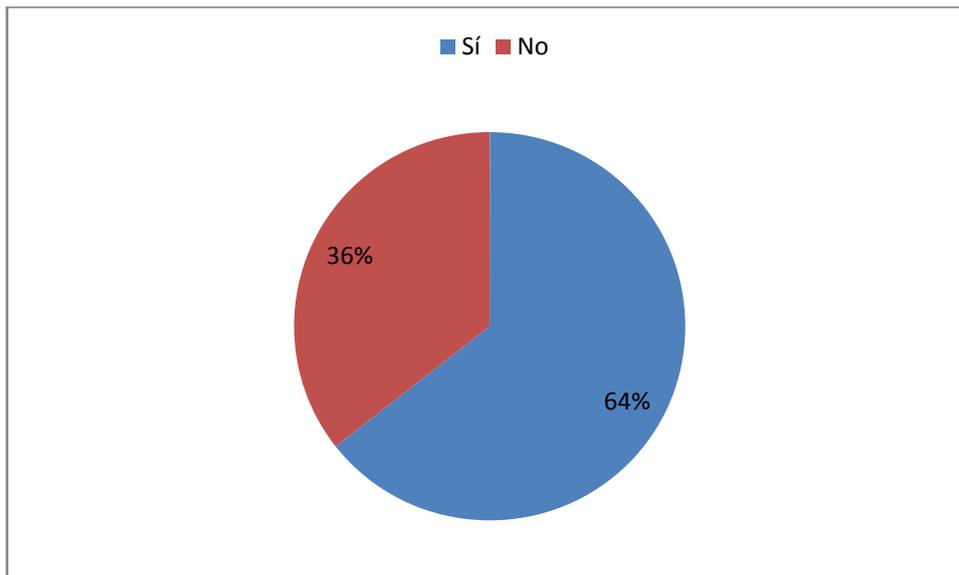


Como se observa en este gráfico el 98% de la empresa considera que es importante trabajar más sobre la comunicación interna.

Una estrategia para lograr este propósito será reforzar la comunicación, además de implementar herramientas de comunicación, que permitan promover la identidad comunicacional.

**15.- ¿La falta de información dificulta su trabajo?**

Respuestas	Número	Porcentaje
Sí	29	64,40%
no	16	35,60%
	45	100%

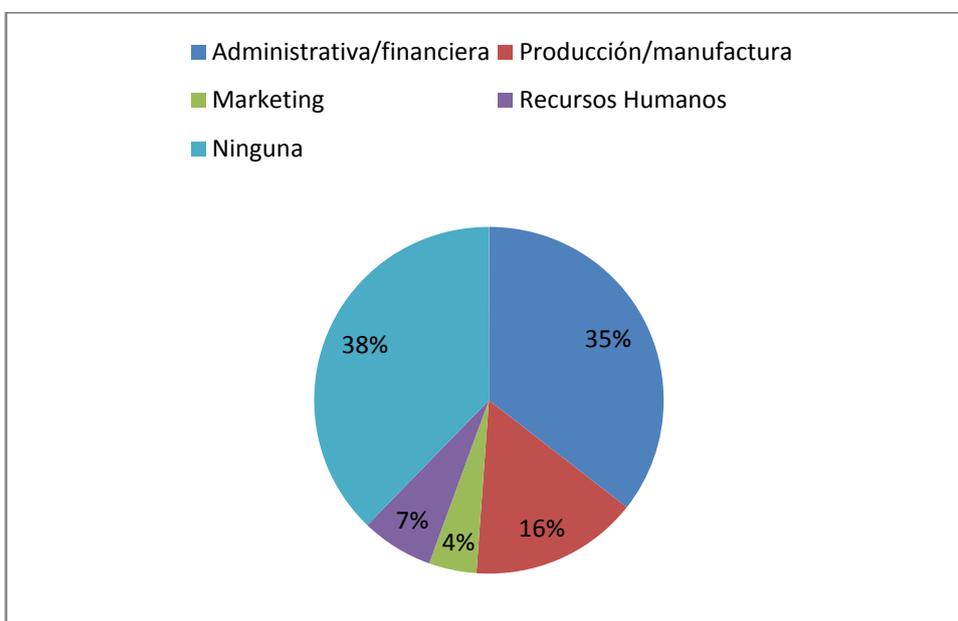


Como se observa en el gráfico el 64% de empleados de la empresa considera que la falta de información dificulta su trabajo.

La estrategia a utilizar en este caso es encontrar un canal de comunicación que mantenga siempre informados a los empleados para que su trabajo sea más eficiente.

## 16.- ¿Tiene dificultades para comunicarse con algún sector en especial de la compañía?

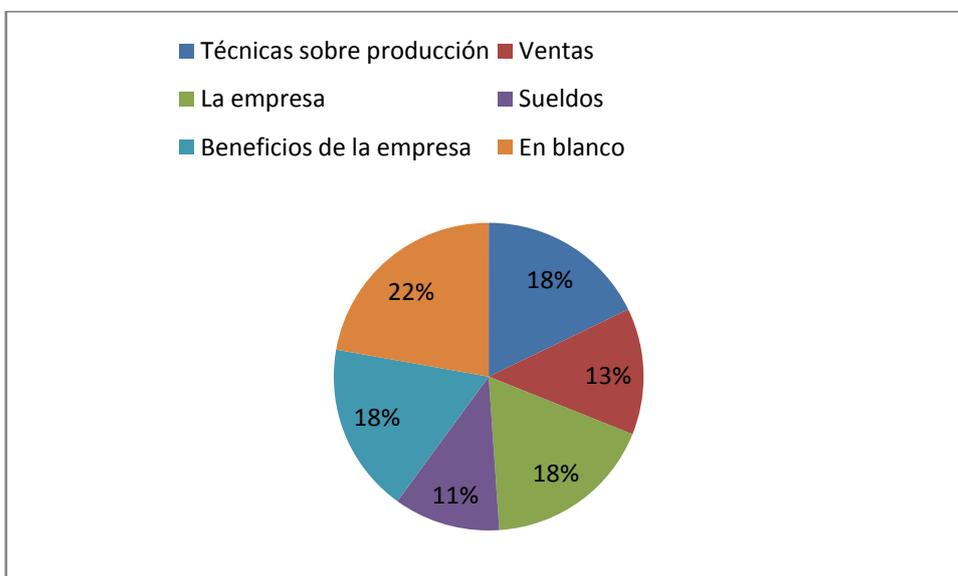
Área	Número	Porcentaje
Administrativa/financiera	16	35,60%
Producción/manufactura	7	15,60%
Marketing	2	4,40%
Recursos humanos	3	6,70%
Ninguna	17	37,80%
	45	100%



Como se observa en el gráfico el 37,8% de los empleados no tienen problemas para comunicarse entre departamentos. El 35,6% tiene dificultades para comunicarse con el área Administrativa y Financiera. El 15,6% tiene dificultades para comunicarse con el departamento de Producción y Manufactura. El 6,6% tiene dificultades para comunicarse con el área de Recursos Humanos. El 4,4% tiene dificultades para comunicarse con el departamento de Marketing. Una estrategia a utilizar en este caso sería la de establecer canales de comunicación que sean más eficientes para el manejo de la información entre departamentos.

### 17.- ¿Sobre qué temas le gustaría recibir información?

Respuestas	Número	Porcentaje
Técnicas sobre producción	8	17,80%
Ventas	6	13,30%
La empresa	8	17,80%
Sueldos	5	11,10%
Beneficios de la empresa	8	17,80%
En blanco	10	22,20%
	45	100%



Como se observa en este gráfico existen tres temas que son los de mayor porcentaje es el 17,8% le gustaría informarse sobre los beneficios que tienen en la empresa, sobre la empresa en general y técnicas de producción. El 13,3% le gustaría enterarse sobre las ventas de la empresa. El 11,1% sobre sueldos. El 22,2% dejó en blanco la pregunta.

Una estrategia en este caso sería la de mantener informadas a cada área sobre temas que tengan que ver con su trabajo incluyendo actividades de la empresa que sean de interés general.

## Conclusiones

De la información que se recopiló por medio de encuestas a todos los empleados de la empresa BLENASTOR, podemos concluir que:

- Es evidente que la comunicación interna de BLENASTOR está siendo manejada espontáneamente, sin obedecer a una estructura diseñada previamente por expertos de la comunicación. Es más una comunicación reactiva que se estructura sobre la base de las necesidades de la empresa y carece de una perspectiva de largo plazo y de integración y coordinación de todos los departamentos de la organización.
- Se pudo apreciar que no todos los trabajadores conocen sobre las novedades de la empresa y que las relaciones entre departamentos no son tan buenas debido a la falta de comunicación entre ellos,
- Los canales de comunicación interna que están siendo utilizados por la empresa no son lo suficientemente efectivos, debido a que, la información que maneja la institución, no está llegando a la totalidad de los empleados.
- No hay un adecuado conocimiento de la cultura y filosofía corporativa por parte de los empleados de BLENASTOR, lo que genera una falta de sentido de pertenencia y que la gente no esté alineada con los objetivos de la empresa.

## Recomendaciones

- Es necesario que todo el personal de BLENASTOR. Conozca la misión, visión, valores y objetivos de la organización, para que de esa forma creen un sentido de pertenencia con la misma, la hagan parte de sus vidas, se apropien de ella, se sientan orgullosos de ser parte de la empresa y puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas por la empresa. Es importante que se les mantenga bien informados y que todos los empleados puedan tener acceso a toda la información que se genera en la empresa.
- Para crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en el clima y cultura organizacional, es necesario la creación, diseño y ejecución de un plan de comunicación interna, que mejore o cree nuevas herramientas de comunicación que organicen toda la información que se genera en la empresa de manera eficiente y que llegue a todos los departamentos sin excepción, para que no existan problemas de comunicación entre departamentos
- El plan de comunicación interna es una oportunidad para que BLENASTOR, fortalezca todos los aspectos comunicativos que se identificaron como los más débiles en la investigación, logrando así elevar los niveles de satisfacción del público interno en cuanto a su desempeño laboral.
- Es importante la creación de un departamento de comunicación o contar con una persona profesional, que domine y conozca muy bien sobre la comunicación corporativa, para que pueda mejorar los procesos comunicativos de la empresa.
- Una vez establecidos los responsables de la comunicación, es necesario crear una cultura de comunicación dentro de la empresa, para que se puedan establecer canales de comunicación claros y que facilite el trabajo a todos los empleados de BLENASTOR.
- Es importante que los empleados conozcan bien los canales de comunicación que tiene la empresa y que los utilicen eficientemente

para que no existan malos entendidos, especialmente entre departamentos.

- Implementar el plan de comunicación interna que se está recomendando, para que ayude a la empresa a contar con una comunicación eficiente y que vaya de la mano con los lineamientos estratégicos de la empresa.

## 5.-CAPITULO V: Plan de comunicación interna

### 5.1.-Introducción

La investigación llevada a cabo en los capítulos anteriores, son el fundamento para la elaboración del FODA, herramienta que permite determinar fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades externas.

Estos datos permiten realizar el Plan de Comunicación propuesto

### 5.2.-FODA

#### Fortalezas

- Experiencia (Know how)
- Presencia en auto servicios
- Certificación de calidad ISO e INEN
- Diseño y desarrollo
- Fidelidad de clientes
- Poder de producción

#### Debilidades

- Capital de trabajo limita inversiones
- Bajo posicionamiento de marcas
- Escasa cobertura
- Ruptura de stocks de insumos y productos
- Deficiente comunicación interna

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno puso limitaciones a las importaciones</li> <li>• Precios inferiores al líder</li> <li>• Tomar parte del 30% del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociación del líder</li> <li>• Publicidad agresiva del líder</li> <li>• Producción nacional del líder</li> <li>• Contrabando</li> </ul>

<p>mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el canal de cobertura</li> <li>• Nuevas líneas de producto especializadas</li> <li>• Desarrollar el canal veterinario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de insumos con los proveedores</li> <li>• Gobierno puede revertir las medidas de importación</li> </ul>
--	--

### **5.3.-Objetivos**

Diseñar un plan de comunicación para BLENASTOR con el fin de mejorar la comunicación interna y su cultura corporativa

#### **Objetivos específicos**

1. Fortalecer la comunicación interna de la empresa
2. Generar una cultura de comunicación participativa
3. Crear sentido de pertenencia
4. Fomentar el proceso de comunicación a través de la difusión oportuna de la información
5. Difundir la filosofía corporativa

### **5.4.-Plan de comunicación**

## Bibliografía:

- ✓ AMADO, A. (2008). Auditoría de comunicación interna. Buenos Aires: Edt. La crujía.
- ✓ BLENASTOR, <http://www1.blenastor.com/site/index.html>.
- ✓ BRANDOLINI, A y GONZÁLES, F. (2008). Comunicación interna. Buenos Aires: Edt. La Crujía.
- ✓ COSTA, J. (2007). El dircom hoy, dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Barcelona: Edt. Costa punto com.
- ✓ COSTA, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: Edt. La crujía.
- ✓ COSTA, J. (1996). Imagen pública. Barcelona: Edt. Paidos
- ✓ ELIZALDE, L. (2004). Estrategias en las crisis públicas. Buenos Aires: Edt. La Crujía.
- ✓ Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones, 2005
- ✓ [http://www.degerencia.com/tema/recursos\\_humanos](http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos)
- ✓ <http://www.definicionabc.com/general/reunion.php>
- ✓ <http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm>
- ✓ KOTLER, P. (1999). Marketing Management. EEUU: Edt. Pearson.
- ✓ MOLES, A. y ROHMER, E. (1996). Teoría estructural de la comunicación y sociedad, México: Edt. Trillas.
- ✓ MONZÓN, C. (1996). Opinión pública. Comunicación y política, la formación del espacio público, Madrid: Edt. Tecnos.
- ✓ PRIETO CASTILLO, D. (1999). La comunicación en la educación. Buenos Aires: Edt. La Crujía.

- ✓ VARONA Madrid, Federico, las auditorías de la comunicación organizacional. Ponencia presentada en el seminario-taller latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional, Santafé de Bogotá, 8 al 13 de noviembre 1993
  
- ✓ VILLAFANE, J. (1993). Imagen positiva. Madrid: Edt. Pirámide S.A.
  
- ✓ WILCOX, D. (2006). Relaciones públicas. Madrid: Edt. pearson educación.

**ANEXOS**

## **PROTOCOLO DE TESIS**

### **Tema del trabajo de titulación**

Auditoría de comunicación interna a la empresa BLENASTOR, ubicada en el valle de los chillos (La Armenia) y propuesta de un plan de acción para optimizar los procesos comunicativos ya existentes.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Realizar una auditoría de comunicación interna a la empresa BLENASTOR, ubicada en el valle de los chillos (La Armenia) y propuesta de un plan de acción para optimizar los procesos comunicativos ya existentes.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- a. Establecer los antecedentes históricos de la empresa BLENASTOR, dando especial importancia a sus procesos comunicativos.
- b. Detectar cuáles son las necesidades específicas de comunicación interna aplicables a empresas como BLENASTOR.
- c. Definir teóricamente sobre la Auditoría, sus antecedentes y sus procesos aplicables a la empresa BLENASTOR.
- d. Realizar una auditoría de comunicación interna de la empresa BLENASTOR.
- e. Proponer un plan de acción que optimice los procesos comunicativos ya existentes.

Empleados menos comprometidos con la empresa

Iniciativas de mejora y consecución de metas limitada

Información no llega a los receptores de forma adecuada y a tiempo

Comunicación entre departamentos defectuosa

**PROBLEMA:**  
**La imagen y la competitividad de la empresa Blenastor se ha visto afectada debido a problemas de comunicación interna**

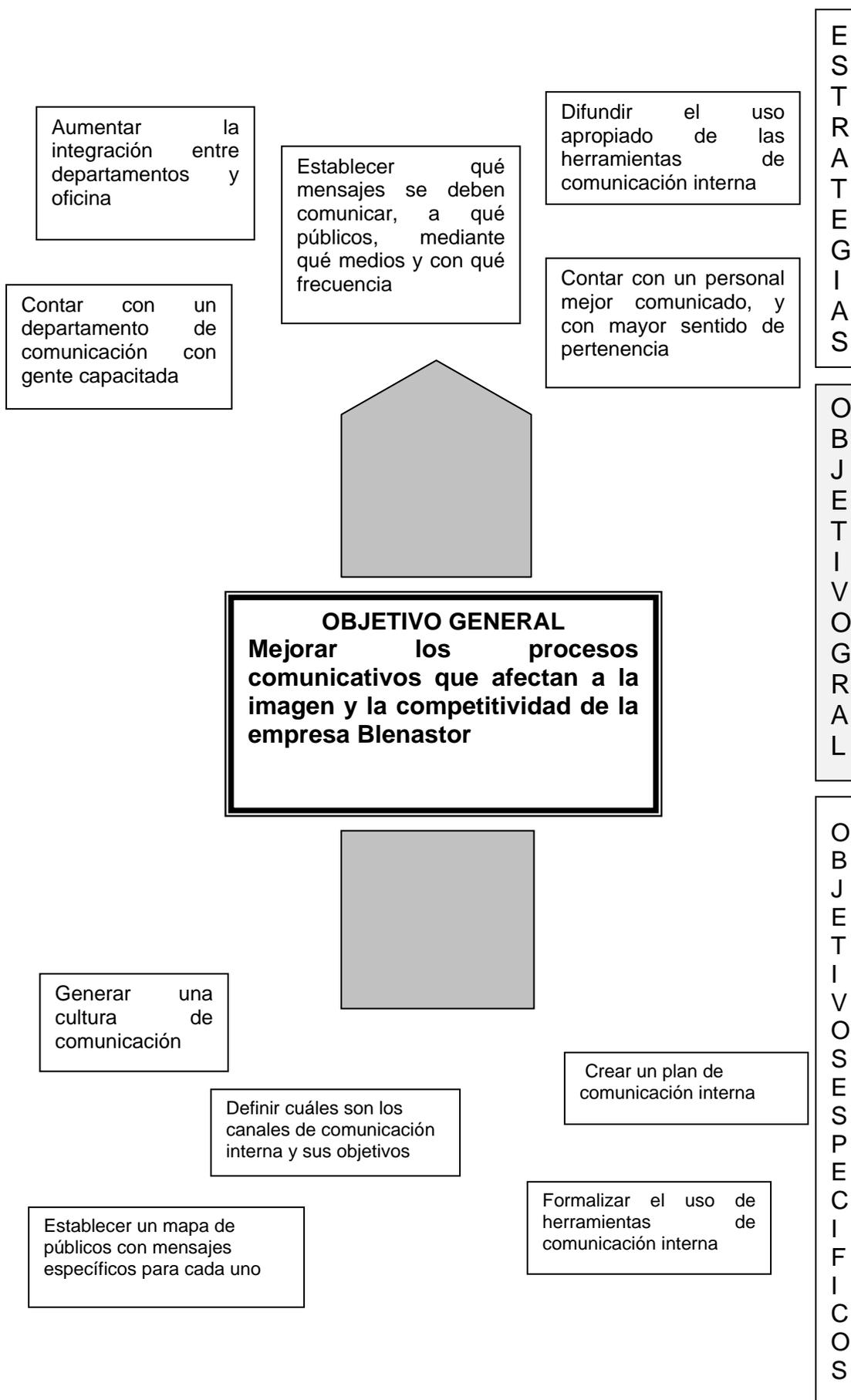
No existe un departamento de comunicación interna

No existe un departamento de personal

No existen herramientas de comunicación predeterminadas

No hay canales de comunicación interna establecidos

**E**  
**F**  
**E**  
**C**  
**T**  
**O**  
**S**  
**P**  
**R**  
**O**  
**B**  
**L**  
**E**  
**M**  
**A**  
  
**C**  
**A**  
**U**  
**S**  
**A**  
**S**



<b>PRESUPUESTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE BLENASTOR</b>	
Sueldo comunicador corporativo	USD 1100 por 12 meses
Coffee Break ver plan (2.1.1)	USD10
Guía de comunicación interna ver plan (2.1.3)	USD0.75 por 55 empleados
Mañana deportiva, charlas de motivación y agasajo navideño ver plan (3.1.3)	Charlas Motivación USD 20 motivo coffee break Mañana deportiva USD 30 motivo Snacks y bebidas Agasajo navideño USD 29,09 por 55 empleados
Placa en honor al empleado del mes ver plan (3.1.4)	USD 45 por 12 meses
Reunión anual ver plan (3.1.5)	USD 20 coffe break
Capacitación Intranet ver plan (4.1.1)	USD 600 por cada semestre
Carteleras ver plan (4.1.2)	USD 25 por 4 corchos
Entrega tarjetas en días especiales ver plan (4.1.3)	USD 0.50 por 55 empleados
Revista institucional ver plan (4.1.4)	USD 8 por 55 revistas impresas

Impresión manuales de identidad ver plan (5.1.1)	USD 4 por 55 manuales impresos
Placas señalética de vidrio ver plan (5.1.2 y 5.1.3)	USD 45 por 10





<b>PRESUPUESTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE BLENASTOR</b>	
Sueldo comunicador corporativo	USD 1100 por 12 meses
Coffee Break ver plan (2.1.1)	USD10
Guía de comunicación interna ver plan (2.1.3)	USD0.75 por 55 empleados
Mañana deportiva, charlas de motivación y agasajo navideño ver plan (3.1.3)	Charlas Motivación USD 20 motivo coffee break Mañana deportiva USD 30 motivo Snacks y bebidas Agasajo navideño USD 29,09 por 55 empleados
Placa en honor al empleado del mes ver plan (3.1.4)	USD 45 por 12 meses
Reunión anual ver plan (3.1.5)	USD 20 coffe break
Capacitación Intranet ver plan (4.1.1)	USD 600 por cada semestre
Carteleras ver plan (4.1.2)	USD 25 por 4 corchos
Entrega tarjetas en días especiales ver plan (4.1.3)	USD 0.50 por 55 empleados
Revista institucional ver plan (4.1.4)	USD 8 por 55 revistas impresas
Impresión manuales de identidad ver plan (5.1.1)	USD 4 por 55 manuales impresos

Placas señalética de vidrio ver plan (5.1.2 y 5.1.3)	USD 45 por 10
---	---------------