

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
E.A.P. COMUNICACIÓN SOCIAL**



**LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN LA  
ORGANIZACIÓN PARA TRANSMITIR SU IDENTIDAD**

MONOGRAFÍA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
COMUNICACIÓN SOCIAL

**AUTORA**

CRIS EVELYN ÁNGELES MEJÍA

**ASESOR**

LIC. CARLOS SÁNCHEZ VÁSQUEZ

NUEVO CHIMBOTE – PERÚ

2018

## HOJA DE CONFORMIDAD

En el cumplimiento de lo estipulado en el reglamento de grados y títulos, para la modalidad de monografía, el que suscribe da cuenta de haber participado como asesor de la ex alumna Cris Evelyn Ángeles Mejía, de la Escuela Académica Profesional de Comunicación Social: “LA IMPORTANCIA DE LA GESTION DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN PARA TRANSMITIR SU IDENTIDAD”

Queda conforme con el desarrollo de la investigación y elaboración del trabajo.

Lic. Carlos Sánchez Vásquez

## HOJA DE CONFORMIDAD DEL JURADO EVALUADOR

Terminada la sustentación de la presente monografía titulada “LA IMPORTANCIA DE LA GESTION DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN PARA TRANSMITIR SU IDENTIDAD” se considera aprobada a la Bachiller; dejando constancia de ello el jurado integrado por:

Lic. Esmila Calderón Reyes

Presidente

Lic. Manuel Chiroque Farfán

Integrante

Lic. Carlos Sánchez Vásquez

Integrante

## DEDICATORIA

A Dios por ser el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar, extendiéndome su mano siempre que lo necesité. Por mostrarme con su ejemplo y sacrificio, cual es la labor de un verdadero maestro.

A mi madre, quien ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ayudó a salir adelante en los momentos más difíciles, por mostrarme que la educación es el único camino para la superación, personal y profesional, mostrándome que con esfuerzo se puede lograr todo en la vida.

A mis maestros, quienes me impartieron sus conocimientos y me brindaron su ayuda para poder concluir con éxito mi carrera.

A mi esposo y familiares, quienes en todo momento estuvieron conmigo, apoyándome y convirtiéndose en mi respaldo para poder continuar sin desmayar y así poder conseguir mis metas.

La autora

## ÍNDICE

Carátula	1
Hoja de conformidad	2
Hoja de conformidad del jurado evaluador	3
Dedicatoria	4
Índice	5
Introducción	6
<b>CAPÍTULO I: LA IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>8</b>
1.1. Definición de Identidad	9
1.2. Definición de Organización	9
1.3. Definición de Identidad Organizacional	9
1.4. Enfoques de la Identidad Organizacional	10
1.4.1. Enfoque del Diseño	12
1.4.2. Enfoque Organizacional	13
1.5. Factores Influyentes en la Identidad Organizacional	14
1.6. Relevancia de la Identidad Organizacional	14
	16
<b>CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN</b>	<b>18</b>
2. La Comunicación	19
2.1. Elementos de la Comunicación	19
2.2. Efectos de la Comunicación	20
2.3. Necesidad de Comunicar como Organización	21
2.4. La Comunicación Organizacional	22

2.5. La Comunicación de la Empresa como Comunicación Integrada	23
2.6. Características de Comunicación Organizacional	23
2.7. Características de Comunicación Organizacional	24
2.8. Las Responsabilidades de la Comunicación Organizacional	24
2.9. Los Objetivos de la Comunicación Organizacional	25
2.10. Las Funciones de la Comunicación Organizacional	25
2.11. Tipos de Comunicación Organizacional	30
2.12. Importancia de la Comunicación Organizacional	31
2.13. Beneficios de la Comunicación Organizacional	32
2.14. Ventajas de la Comunicación Organizacional	32
2.15. Barreras de la Comunicación Organizacional	
<b>CAPÍTULO III: FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DESDE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN</b>	<b>34</b>
3.1. Herramientas de Gestión	35
3.2. Cuestiones Previas al Plan de Comunicación Organizacional	37
3.3. El Plan en la Comunicación Organizacional	41
3.4. Evolución de la Comunicación Organizacional	42
3.5. La Redacción del Plan en la Comunicación Organizacional	43
3.6. Difusión del Plan de la Comunicación Organizacional	44
3.7. Diferentes Formas en el Plan de la Comunicación Organizacional	45
3.8. Plan de Comunicación en Crisis	48
3.9. Elementos en Juego	48
3.10. Objetivos	48

<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	49
4.1. Conclusiones	50
4.2. Recomendaciones	51
<b>CAPÍTULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	52

## INTRODUCCIÓN

Hay un problema latente de muchos años que las instituciones no han podido solucionar. Es la deficiente comunicación que existe para transmitir a la sociedad civil las actividades, misión, visión, valores, historia y cultura de la empresa. La población muchas veces desconoce la existencia de la entidad, por la falta de una buena transmisión de comunicación. Y por ende la institución pierde posicionamiento e importancia dentro de la sociedad, he allí. “La Importancia de la Gestión de Comunicación en la Organización para Transmitir su Identidad”.

La finalidad es poder conocer y entender la importancia de lograr obtener una buena comunicación social asertiva interna y externa en una institución para transmitir identidad. Tenemos que tener a la comunicación como un aliado estratégico para el desarrollo y posicionamiento de nuestra empresa, institución y/u organización, ya que permitirá mejorar todos los ámbitos de la comunicación organizacional. Uno de los objetivos es poder desarrollar capacidades estratégicas para potenciar la imagen institucional y la reputación, dentro y fuera de las organizaciones.

Así mismo, enriquecer las habilidades de gestión estratégica de la comunicación incorporando los nuevos canales digitales de interacción social y el énfasis en la comunicación interna de las organizaciones. Entender la responsabilidad social y la comunicación para la sostenibilidad como ejes estratégicos y modelos de gestión de las organizaciones.

Considerando su historia, cultura para el impulso del reconocimiento de la identidad empresarial. Lo importante es poder cambiar la mala imagen que tiene la sociedad de la empresa. Y rescatar los valores humanos dentro de la institución. Lo que se quiere lograr es construir una imagen ideal de la empresa sin perder la identidad institucional.

**CAPÍTULO I:**  
**LA IDENTIDAD DE LAS**  
**ORGANIZACIONES**

## 1.1. Definición de Identidad

Rodríguez (2009) define la identidad como una matriz sociocultural, cuya apropiación individualizada es, el otro generalizado, hace posible la comunicación simbólica y a través de ella el surgimiento de la persona. Por esto creemos oportuno que si la identidad surge de una matriz sociocultural, esta debe ser respetada para hacer posible la comunicación simbólica (p. 12).

Por otro lado, Hurtado (2003) asegura que la identidad en un sentido personal es algo que el individuo le presenta a los otros y que los otros le presentan a él. La identidad supone la existencia del grupo humano. Responde no tanto a la pregunta ¿quién soy yo? o “¿qué quisiera ser yo?” como a la pregunta: “¿quién soy yo a los ojos de los otros?” o “¿qué me gustaría ser considerando el juicio que los otros significativos tienen de mí?” Erikson expresa esta idea diciendo que en el proceso de identificación “el individuo se juzga a sí mismo a la luz de lo que percibe como la manera en que los otros lo juzgan a él.”<sup>15</sup> El medio social no sólo nos rodea, sino que también está dentro de nosotros. En este sentido se podría decir que las identidades vienen de afuera en la medida que son la manera como los otros nos reconocen, pero vienen de adentro en la medida que nuestro auto-reconocimiento es una función del reconocimiento de los otros que hemos internalizado (p. 8).

## **1.2. Definición de Organización**

Según Thompson (s.f.), la organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos (párr. 4)

## **1.3. Definición de Identidad Organizacional**

La Identidad organizacional de una empresa tiene predominio terminante en todos los aspectos de la gestión de una organización. Capriotti señala que la Identidad organizacional orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y expresa los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. (Capriotti, 2009, p. 64).

Norberto Chaves (citado por Guamán 2013) define la identidad como “una serie de atributos intrínsecos de la institución y a un conjunto o sistema de signos identificadores”.

## **1.4. Enfoques de la Identidad Organizacional**

Van Riel (1997), hace una selección de definiciones que muestra la gran variedad de posiciones existentes en relación con el concepto de Identidad Corporativa y/o organizacional. Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de conceptos existentes sobre la cuestión, en la literatura internacional sobre

Identidad organizacional se pueden reconocer claramente 2 grandes enfoques (p. 13):

#### **1.4.1. Enfoque del Diseño**

El Enfoque Del Diseño: Define a la Identidad organizacional como la forma icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades (Capriotti, 2009) Esta definición vincula a la Identidad Corporativa con “lo que se ve” de una organización. Se refiere a la Identidad Visual, que es la expresión visual de la identidad de una organización, pero que no es la Identidad Corporativa de la misma (así como nuestros zapatos o nuestra ropa son la expresión visual de nuestra personalidad, pero no es nuestra personalidad). El estudio de la Identidad Visual se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos: el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los colores corporativos (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización).

Esta perspectiva tuvo un importante auge hacia finales de los años 80 y principios de los 90, como factor clave y distintivo de comunicación de una organización. Sin embargo, en la actualidad es minoritaria, aunque en el ámbito profesional (sobre todo en el campo del diseño) se sigue utilizando mucho, y en el ámbito académico algunos autores (Hatch, 1997) han incluido a la Identidad Visual como un componente más de la Identidad Corporativa. Por ello

definimos que la identidad corporativa se compone de toda una serie de elementos tangibles e intangibles.

Los elementos tangibles que encontramos dentro del enfoque del diseño están inmersos en el componente de la Identidad Visual.

**1.4.1.1. Identidad Visual:** Peiró, y Prieto (1996) señalan que la Identidad Visual es un componente de la Identidad Corporativa y/o organizacional, pero no el único: la identidad de una empresa abarca más que su dimensión visual.

La Identidad Corporativa se compone de gran cantidad de características que necesitan ser clarificadas y estructuradas, incluyendo la orientación, la filosofía y la comunicación (p. 21).

#### **1.4.1.2. Elementos de la Identidad Visual**

A criterio de Ansede (2010, p. 9) se cuenta con los siguientes elementos:

**El Nombre de la Empresa:** Del nombre depende la primera impresión que los clientes tienen de una empresa o marca, e allí la importancia de escoger correctamente el nombre. Se recomienda que el nombre tenga relación con el servicio de su negocio. Se recomienda que sea breve, fácil de recordar y creativo como para distinguirse de la competencia. El nombre o razón social es uno de los activos de la empresa. La elección de un buen nombre para la empresa demanda de tiempo y trabajo.

Además, es importante que el nombre elegido para la empresa sea también registrable como marca o nombre comercial y como nombre de dominio.

**El Logo, Imagen o Símbolo:** Es la Imagen gráfica, es el diseño puro de una imagen en sus trazos, líneas, formas y texturas que la comprenden.

Se cree por logo un diseño que acompaña o sustituye al nombre de la empresa. Puede tratarse de un gráfico o dibujo de algún elemento representativo, o simplemente de un diseño característico del nombre de la empresa. El logo debe ser comprensible por el público y llamativo para los potenciales clientes.

EL **Logotipo** (compuesto de palabras), isotipo (de imágenes) y el isologotipo (combina tipografía e imagen).

**Isotipos:** Se refiere a la parte, generalmente icónica o más reconocible, de la disposición espacial en diseño de una marca, ya sea corporativa, institucional o personal.

**Isologotipo:** Es la Combinación del logotipo y al isotipo. La combinación de imagen figurativa y tipográfica hace del isologotipo el más claro y el que transmite con mayor precisión el mensaje que desea la empresa.

**La Tipografía:** Es el tipo de letra utilizado en el logo o en cualquier otro tipo de comunicación. Para ello, puede usarse un único tipo de letra, una combinación de dos tipos diferentes, o bien tipos pertenecientes a una misma familia.

**El Eslogan:** Agrupa las cualidades de la empresa o los beneficios que aporta. Debe crear impacto en los consumidores por eso debe ser innovador, creativo y, a la vez debe de hablar de los beneficios de la empresa.

Para que tenga efecto, es necesario que sea una promesa sobre los beneficios del producto o servicio que la empresa ofrece y que los diferencie de la competencia. Debe ser original. Marcar prestigio y credibilidad.

**El Color o Colores:** La elección de los colores no debe ser al azar. Deben utilizarse de forma constante en el logo, en la página web, en los anuncios, en la comunicación. Pues, esa utilización constante favorece la transmisión de los aspectos de la identidad visual corporativa. Es imprescindible que exista una coordinación entre los colores y los valores corporativos.

**Voz y Tono:** Consiste en la forma de expresar los mensajes y la comunicación de la empresa. Conviene transmitir un mensaje claro y simple.

**La Página Web:** En este tiempo digital; la página web o el sitio web es una herramienta fundamental para las labores de marketing, la página debe

responder a los mismos principios del logo, el eslogan, la gama cromática elegida o el lenguaje.

Hoy en día el sitio web o las diferentes plataformas digitales son oportunidades donde la empresa se expone (vende, marketea), por ello se debe cuidar su diseño, su utilización y accesibilidad al consumidor.

Además, es recomendable cuidar los detalles y generar contenidos de valor de forma periódica.

La presencia en redes sociales, que cada vez es más y forma un elemento de la identidad corporativa. Muchas veces los usuarios tienen más confianza en las empresas que tienen presencia en redes sociales que en las que no la tienen. Por ello se debe cuidar la reputación online.

**El Manual de Identidad Corporativa**, En él se especifica la manera de usar todos los elementos de la identidad visual corporativa.

**Brochure:** Se refiere a todo elemento complementario de comunicación, como, por ejemplo: tarjetas de presentación, catálogo, folletos, sobres, correos electrónicos, etiquetas, hasta la vestimenta del recurso humano.

### **1.4.2. El Enfoque Organizacional**

Es mucho más rico, global e interdisciplinario que el Enfoque del Diseño Hatch, (1997), ya que enlaza la Identidad Corporativa no sólo con los aspectos gráficos de la organización, sino que la define como los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos (p. 8).

Por ende, podemos definir que el enfoque organizacional como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica y se auto diferencia.

Debemos de tener en cuenta que la Identidad Corporativa (al igual que una persona) puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que es una estructura que va cambiando con el paso del tiempo y se va adaptando a los cambios en su entorno.

El enfoque organizacional también cuenta con dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y/o organizacional y la Filosofía Corporativa cada uno con sus elementos.

#### **1.4.2.1 La Cultura Corporativa:**

Es el alma de la empresa y representa lo que la organización es en el momento actual. Se trata de la realidad de la organización, no de lo que quisiera ser. Son

todo el conjunto de valores, creencias y normas de comportamiento que rigen en la organización.

Paul Capriotti (Peri, 2007) describe como el “alma” de la Identidad Corporativa y/o organizacional. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello.

Entonces podemos decir que la **Cultura Organizacional** es el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se manejan los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos.

Los tres elementos de la Cultura organizacional que definen la **identidad corporativa** son: las Creencias, los Valores, las Pautas de Conducta. **(Schein, 1985)**.

- **Las Creencias.** Es el dogma, fundamentos e ideas básicas que rigen a la organización. Las Creencias son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas. **(Schein, 1985)**
- **Los Valores.** Los **valores corporativos de una empresa** son los principios que personalizan a una empresa. Estos principios deben regir la cultura corporativa, pero también todo tipo de relaciones con terceros.

Para Paul Capriotti (2009). Los Valores son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana

dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente declarada.

- **Pautas de Conducta.** Modelos de comportamiento que expresan tanto las creencias y los valores sobre los que rigen todos los integrantes de la compañía.

Las Pautas de Conductas son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización. Paul Capriotti (2009).

**1.4.2.2. La Filosofía Corporativa.** Esta parte es la “mente” de la Identidad Corporativa, y representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que relaciona el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo. Y establece que la Filosofía Corporativa está compuesta por tres elementos básicos: la misión, la visión, los valores centrales corporativos. Paul Capriotti (2009).

- **Misión Corporativa.** Se trata de la definición del negocio o la actividad de la empresa; es decir, lo que hace la empresa.

- **Visión Corporativa.** Se refiere a la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la empresa. Es el punto al que quiere llegar en lo que a **identidad de organización** se refiere.

- **Valores Corporativos.** Representan cómo se hacen las cosas en esa organización. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la empresa).

Ejemplo:

**Valores Centrales Corporativos de Telefónica:**

- **Innovadora:** Traducimos la tecnología en algo fácil de entender y de usar. La innovación es una fuente

constante de inspiración para todo lo que hacemos, tanto en nuestros servicios como en nuestros sistemas de gestión, y nos permite anticiparnos al mercado y a las expectativas de nuestros clientes.

- **Competitiva:** La innovación nos ayuda a ser más competitivos. No nos conformamos con lo que ya hemos conseguido y no hay límites a la sana ambición de ser un líder mundial de las telecomunicaciones. Nuestra obligación es ir más allá en todo lo que hacemos, sin renunciar nunca a nada.

- **Abierta:** Actuamos de forma clara, abierta, transparente y accesible con todos. Hacemos de la escucha y el diálogo una de nuestras mejores fortalezas. Somos una compañía que se implica y aprende de las

realidades culturales y sociales de las comunidades en las que estamos presentes.

## **1.5. Factores Influyentes en la Identidad Organizacional**

Existen elementos que indican directamente en la identidad organizacional, Guzmán (2012, p. 10) ha descrito las siguientes:

**1.5.1. La Identidad Corporativa** de una organización está influenciada por una serie de aspectos, interrelacionados y forman un conjunto de aportaciones que dan como resultado la Identidad Corporativa de la organización. Ejemplo:

**1.5.2. La Personalidad y Normas del Fundador:** La forma, carácter, personalidad y las normas establecidas por el creador marcarán la Identidad de una organización. Debido a que el fundador establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la entidad, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización.

**1.5.3. La Evolución Histórica de la Organización.** Cómo ha progresado durante sus años de existencia.

**1.5.4. Las Distintas Situaciones Vividas**, antes y durante el tiempo de existencia de la organización marcaran la forma de llevar adelante la actividad que se desarrolla. En la evolución histórica tiene gran importancia los éxitos y fracasos de la organización. Los éxitos logrados por personas dentro de la entidad marcarán valores o pautas de conducta “positivas”, ya que son las cosas que se consideran que llevan al éxito. Mientras que los fracasos conocidos dentro de la organización sirven a los miembros para saber qué cosas no deben hacerse o qué cosas no están bien vistas.

**1.5.5. La Personalidad de las Personas:** las características personales de los miembros de la organización, su carácter, sus creencias, sus valores influirán de manera decisiva en la conformación de la Identidad corporativa. Cada persona “aporta” su experiencia y sus vivencias personales, su forma de entender las relaciones y el trabajo, su inclinación hacia las cosas y las personas, sus ilusiones, etcétera. Esas contribuciones personales interactuarán con las otras personas de la organización.

**1.5.6. El Entorno Social:** Las características de la sociedad donde se desarrolla

**1.5.7. Organización** también influye en la forma y las características que atenderá

**1.5.8. La Identidad Corporativa de la Empresa.** La cultura de las personas que conforman la empresa se verá manifestada también dentro de la organización debido a la influencia del entorno social.

## **1.6. Relevancia de la identidad organizacional**

Una empresa con una identidad corporativa fuerte y convincente puede lograr mucho más con los distintos públicos objetivos. Una fuerte identidad corporativa es afectiva en las formas siguientes:

**1.6.1. Aumentar la Motivación entre sus Empleados:** una fuerte identidad corporativa crea un “sentimiento de nosotros”. Permite que los empleados se identifiquen con la empresa. El aumento del compromiso con la empresa afecta su comportamiento, el cual tendrá, a su vez, un impacto externo. Esto lleva a un mejor uso del “capital humano” de la empresa.

**1.6.2. Inspirar Confianza entre los Públicos Objetivos Externos de la Empresa:** cuando una empresa presenta una poderosa identidad corporativa, los diferentes públicos objetivos externos, pueden desarrollar una imagen clara de ella. Es esencial una identidad corporativa desplegada bajo un determinado propósito, y basada en señales consecuentes, con dicho propósito ya que una empresa que transmite mensajes contradictorios, se arriesga a perder su credibilidad.

**1.6.3. Tener Conciencia del Importante Papel de los Clientes:** muchas empresas ven a sus clientes como el grupo objetivo más importante ya que, en última instancia, son los que justifican la existencia de la empresa. El uso de una identidad corporativa bien definida inspira confianza en el cliente, establece la base de una relación continuada, y por lo tanto, asegura el futuro de la empresa.

**1.6.4. Tener Conciencia del Papel Vital de los Públicos Objetivos financieros:** a menudo se percibe a los proveedores de capital como segundo público objetivo más importante de una empresa. Deben confiar en la empresa porque normalmente son las que los mayores riesgos al suministrar, considerables sumas de dinero.

Podemos ver la identidad corporativa como una clase de adhesivo, una identidad corporativa fuerte aumenta la posibilidad de identificación o vinculación con la empresa. Esto se aplica tanto a los públicos objetivos internos como externos.

**CAPÍTULO II:**  
**LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN**

## **2. Definiciones de Comunicación**

La comunicación es un proceso por medio del cual las personas se ponen en relación con otra por medio de un mensaje, y esta última espera una respuesta, sea en opinión, actitud o conducta (Martinez y Nosnik, 1988, p. 12). Nosotros podemos decir que la comunicación es la acción de expresar información y/o mensaje con la finalidad de generar una reacción como respuesta de los receptores.

### **2.1. Elementos de la Comunicación**

Para Favaro (2005) considera que existen elementos universales y fundamentales de la comunicación, después de haber estudiado los diferentes modelos de la teoría de la comunicación como los de Shannon y Weaver, Laswell entre otros; quienes coinciden con los elementos del proceso de comunicación como son:

**2.1.1. Emisor o Fuente:** La persona o personas que emiten la información. Es quien busca comunicar.

**2.1.2. Encodificación:** Traducir la información lanzada (códigos verbales).

**2.1.3. Mensaje:** Es la información y/o mensaje transmitida al receptor o receptores.

**2.1.4. Medio o Canal:** Es el vehículo por el cual el mensaje viaja para llegar al receptor.

**2.1.5. Decodificación:** Es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir.

**2.1.6. Receptor:** Es quien recibe el mensaje emitido por el emisor.

**2.1.7. Retroalimentación:** Es la respuesta que el receptor expresa al emisor.

## **2.2. Efectos de la Comunicación**

Según Martínez y Nosnik (1988) afirma que “los efectos son los cambios en el comportamiento, actitudes y/o ideas del receptor como respuesta al mensaje que el emisor le ha enviado” (p.18).

Tomando los estudios de autores señalados líneas arriba. Coincidimos que los efectos o cambios que puede producir la comunicación son:

- Cambios en los conocimientos
- Cambios en la actitud y opinión
- Cambios en la conducta aparente

### **2.3. La Necesidad de Comunicar como Organización**

Etimológicamente la palabra organización viene del latín “**Organón**”. Es decir, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo.

Según el diccionario de la Real Academia Española, una organización es la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

El concepto de organización con el que se trabajará es el formulado por Alexei Guerra Sotillo (Citado por Thompson s.f.), quien define “La organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido” (Alexei Guerra Sotillo).

Para ubicar dentro del contexto al término organización se lo considerará, también, como sinónimo de la palabra empresa. Así, la empresa u organización es una unidad orgánica y funcional, integrada por medios materiales y humanos relacionados a través de un vínculo jurídico, con el fin de obtener, al

menor costo posible, productos para satisfacer las necesidades humanas, percibiendo el mayor beneficio posible que permita el mercado.

Tomando como referencia a Riel, (1997), la organización es como un ser vivo, que tiene un "cuerpo", que está formado por personas. La organización tiene una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona.

Ante esto la organización tiene la necesidad de comunicarse por sí misma, buscando su integración social con el entorno. Presentamos algunos motivos básicos de la organización para comunicarse:

- a) Toma de conciencia social.
- b) La aceleración y masificación del consumo
- c) La saturación del ecosistema comunicativo

## **2.4. La Comunicación Organizacional**

De acuerdo a Juliao y Díaz (2007) la comunicación organizacional surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según las teorías de la organización se encuentra cada vez más enfocadas en la cultura organizacional. Asimismo, señala que la comunicación sirve como un

mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (p. 6).

Por otro Martínez y Nosnik, (1988), a partir del aporte de Hodgetts y Altman señalan que la comunicación organizacional “Es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte”. (p. 22).

Es aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior de la organización y de mantener relaciones satisfactorias entre sus miembros con un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

Este tipo de comunicación está dirigido al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros).

Según, Fernandez,(2006) se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 22).

## **2.5. La Comunicación de la Empresa como Comunicación Integrada**

Pineda (2000) afirma que la necesidad de lograr un impacto comunicativo fuerte, en base a una acción coordinada y coherente, hace indispensable que toda la comunicación de la organización se encuentre integrada, y que cada una de las diferentes partes de la misma cumpla una función de apoyo y reafirmación de las demás. Así pues, es necesario concentrar toda la acción comunicativa de la empresa en un sólo esfuerzo integrador que facilite y favorezca el impacto comunicativo. Con esta afirmación no se quiere dejar de lado ni menospreciar las acciones específicas de comunicación, pero deben estar subordinadas a las pautas generales de la Comunicación Integrada de la Empresa, para que exista una política de comunicación coherente que no la perjudique. Definimos a la Comunicación Integrada de Empresa como "la administración de los recursos de comunicación de la organización" (p. 15).

Si no comunicamos nuestra existencia, no existimos. Si no comunicamos nuestros aspectos distintivos y diferenciales, no somos diferentes. Aunque existamos, los públicos no nos conocerán, aunque seamos diferentes, los públicos no lo sabrán.

Para que la comunicación sea realmente efectiva y coherente se deberán tener en cuenta algunos aspectos, que son la base sobre la que se sustenta y organiza la comunicación organizacional:

- **Todo Comunica en una Organización:** En una organización no sólo comunican las campañas publicitarias o de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la organización. Desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros.
- **La Comunicación debe estar Integrada:** Si reconocemos que existe una multitud de aspectos que comunican en la organización se deberán planificar adecuadamente cada uno de ellos. (Riel, 1997; Capriotti, 2009)

## 2.6. Características de Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional congrega los siguientes puntos de acuerdo a Del Pilar (2012, párr. 4):

- Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente
- Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Nosotros podemos definir que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual el miembro de una organización y/o empresa emite y recibe

información para exteriorizar el mensaje y alcanzar las metas, objetivos, responsabilidades y cambios de actitud trazadas.

## **2.7. Las Responsabilidades de la Comunicación Organizacional**

Sánchez (1996) establece una serie de responsabilidades para efectivizar una comunicación organizacional (párr. 12), tal como se da cuenta a continuación:

- Establecer objetivos y estrategias comunicativas
- Establecer un sistema de acceso a la información, determinando los flujos de la comunicación
- Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo cómo funcionará el sistema.

## **2.8. Los Objetivos de la Comunicación Organizacional**

De acuerdo al aporte de Rojas (2016, párr. 55), son:

- Implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad
- Proyectar una imagen positiva de la empresa

- Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa
- Consolidar un estilo de dirección comunicacional y protocolar
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, ayudada lógicamente de la comunicación externa de la organización.

## 2.9. Las Funciones de la Comunicación Organizacional

Según Rojas (2016, párr. 62) son las siguientes:

- **Investigar:** Con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que ayude después a la toma de decisiones apropiadas.
- **Orientar:** Logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa.
- **Informar**
- **Animar y coordinar**
- **Organizar Campañas:** Como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados.
- **Formar:** Capacitación determinada de actividades específicas.

## **2.10. Tipo de Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional según **Fernández (1999)** puede dividirse en:  
Comunicación Interna y externa.

### **2.10.1. Comunicación Interna:**

Es aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior de la organización y de mantener relaciones satisfactorias entre sus miembros con un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

Este tipo de comunicación está dirigido al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros).

Según, **(Hernández, 2016)** Define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, **De Marchis** la define como “el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución”. Asimismo, hace mención los objetivos, responsabilidades y funciones de la comunicación interna como son:

**2.10.1.1. Comunicación Descendente:** Es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía. Entre las Herramientas de Comunicación Descendente encontramos:

- Tablones de anuncios
- Periódico interno
- Carta al personal
- Jornada de puertas abiertas
- Reuniones de información
- Entrevista individual

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

**2.10.1.2. Comunicación Ascendente:** Es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía. Entre las Herramientas de Comunicación Ascendente podemos encontrar:

- Entrevista.
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Por correo
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

**Planty y Machaver** citados por **Goldhaber**, afirman que la comunicación ascendente debe valorarse porque:

- Indica la receptibilidad del medio ambiente para la comunicación descendente
- Facilita la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
- Proporcionan la retroalimentación en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente
- Anima a la presentación de ideas valiosas (**Goldhaber, 1984, p.134**)

Por su parte, **Martínez y Nosnik** subrayan la importancia de este tipo de comunicación pues ésta:

- Proporciona retroalimentación sobre cómo se recibieron y entendieron los mensajes descendentes
- Ayuda a medir el clima organizacional
- Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones

- Permite el diagnóstico de malas interpretaciones
- Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas
- Mejora el conocimiento de los subordinados
- Fundamenta la toma de decisiones (Martínez y Nosnik, 1988, p.43).

### **2.10.1.3. Comunicación Horizontal**

Es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico. Fernández (2016, p. 21), señala que la comunicación horizontal puede darse entre:

- Miembros del mismo grupo
- Miembros de distintos grupos
- Miembros de distintos departamentos y
- Entre la línea y es staff de profesionales

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consulta a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo. (Martínez y Nosnik, 1988, p.56)

### **2.10.1.4. Redes Informales**

Según afirma Martínez y Nosnik, (1988), la comunicación informal es:

- El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella
- La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente
- La que toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área. (p.58)

Las redes informales regularmente transmiten noticias y comentarios. Pero también, en muchas ocasiones, arrastra el rumor

Aun cuando puede ser peligrosa para la empresa, la comunicación informal cuenta también con características que la benefician:

- Brinda retroalimentación sobre el desempeño
- Traduce ordenes formales a un lenguaje más accesible
- Hace saber extraordinariamente mensajes de relevancia
- Es más rápido y flexible

Pero:

- Es incompleta, lo que puede acarrear malos entendidos

Por ello, la gerencia debe responder de manera rápida y efectiva.

### **2.10.2. Comunicación Externa:**

Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Fernández, manifiesta que este tipo de comunicación “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferente públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.

Dentro de la Comunicación Externa se encuentra las Relaciones Públicas, la Publicidad y la Publicidad Institucional.

#### **2.10.2.1 Relaciones Públicas:**

Las Relaciones Publicas son las encargadas de “romper las barreras en el entorno de las empresas”, pues refuerzan el prestigio de los servicios y productos, además de que se encargan de lidiar con las relaciones de su espacio: clientes, sociedad en general, clientes potenciales, etc. Además de ser la herramienta mediante la cual se llega a la competencia para que conozcan “nuestro lugar en el ambiente empresarial.

El fin de esta rama de la comunicación externa es establecer una imagen favorable hacia la empresa entre sus propios productos, empleados, accionistas y el público en general. Asimismo, su labor es permanecer en constante comunicación con el público, creando una actitud positiva del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa.

Asimismo, la autora asegura que dentro de las Relaciones Publicas, también se encuentra las relaciones con los medios de comunicación, cuyo objetivo “es que los medios se acostumbren a contar con la información que les damos y que la soliciten cuando la necesiten, es decir, que nos vean como una fuente veraz y fiable”, para poder transmitir los mensajes que queramos hacer llegar a nuestros públicos externos.

El autor asegura que estas relaciones deben ser:

- Humanas, pues requieren un contacto directo, personalizado y periódico
- Cordiales, consecuencia de la periodicidad y la interdependencia entre ambos
- Profesionales; pues ellos saben lo que tienen que hacer y el departamento de comunicaciones también
- Permanentes, en otras palabras, constantes y no solo cuando nos interesa o nos conviene.

#### **2.10.2.2. Publicidad:**

La desventaja de la publicidad es que su costo por persona a la que llega puede ser bajo, contrario a lo que se invierte en ella.

### **2.10.2.3. Publicidad Institucional:**

Es un tipo de publicidad del producto e institucional y se dirige a promover la imagen de la organización su reputación o ideas. Como podemos comprobar, la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Pero, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura de identidad empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero.

### **2.11. Importancia de la Comunicación Organizacional**

Los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se encuentra con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajaran en armonía (Soria, s.f).

Algunos aspectos a resaltar son los siguientes:

- Conduce a una mayor efectividad

- Aumenta el compromiso con la organización
- Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios
- Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta
- Ayuda a los empleados a manejar los cambios
- Permite que los miembros sientan que tienen participación activa en la empresa
- Ayuda a reducir la resistencia al cambio
- Aumenta la motivación de los empleados para tener un mejor desempeño
- Logra mejores relaciones y entendimiento entre jefes, colegas y subordinados

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación,

organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

## **2.12. Beneficios de la Comunicación Organizacional**

Los beneficios de manejar un plan de comunicación eficiente en la organización son:

- \_ Permite un mejor manejo de los recursos disponibles
- \_ Favorece las relaciones entre las personas
- \_ Integra la comunicación informal y formal
- \_ Impulsa la identidad corporativa
- \_ Orienta a los empleados hacia el logro de los objetivos comunes
- \_ Brinda la oportunidad de potenciar a los recursos humanos.
- \_ Facilita que los empleados se puedan expresar con mayor libertad y se pueda aprovechar la imaginación, inteligencia e iniciativa de las personas
- \_ Permite lograr un clima laboral positivo

### **2.13. Ventajas de la Comunicación Organizacional**

- Mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, generando un sentido de pertenencia y colaboración.
- Disminuir los múltiples problemas por no existir un correcto flujo de información o ideas.
- Genera un buen clima interno al estar los empleados comprometidos con el bienestar, conociendo cada uno cómo puede colaborar con la empresa y empujando todos hacia un mismo lado para conseguir los resultados que le permitan a la empresa, crecer cada día más.
- La buena comunicación hará que todos luchen por llegar a una meta en común y se mejore el clima laboral en toda la organización.
- Todo esto se reflejará en un mejor servicio al cliente y por ende a un mejor estado en la sociedad.

### **2.14. Barreras de la Comunicación Organizacional**

- Deficiente selección de los canales de comunicación
- Los efectos de la condición que se producen debido al nivel jerárquico
- Falta de retroalimentación
- Las distorsiones perceptivas debido a un concepto pobre de sí mismo
- Las distracciones físicas hacen mucho ruido
- Las diferencias culturales

- Los problemas semánticos cuando se utilizan las mismas palabras de distintos modos.
- Nivel de claridad del mensaje y la forma de delegarlo. En ocasiones, se transmite información confusa o poco precisa.
- Distorsión del mensaje en la medida en que se va transmitiendo por los diversos canales de comunicación. Muchos intermediarios crean distorsión.
- Pérdida de información por parte de quienes la comunican.
- Minimizar los mensajes no escritos, ya que se puede distorsionar el contenido.
- Fallas de las herramientas tecnológicas: redes locales o intranet, sistemas poco confiables.

**CAPÍTULO III:**

**FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD  
EN LAS ORGANIZACIONES DESDE LAS  
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA  
COMUNICACIÓN**

### **3.1. Herramientas de Gestión**

Para Cirigliano (s.f.) es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes Multimedia e Hipermedia (párr. 33).

- **Carta al Personal:**

Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.

- **Carteleras:**

Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

- **Cuadernillo de Bienvenida:**

Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

- **Manuales de estilo:**

Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

- **Folleto:**

Sobre temas particulares como las coberturas de las ART o ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

- **Publicación Institucional:**

Una revista interna informa, motiva y cohesionan al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a

los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

- **Reuniones:**

Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

- **Línea abierta o Línea directa:**

Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.

- **Buzón de Comunicaciones:**

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

- **Medios electrónicos**

Las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción.

A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

- \_ E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.
- \_ Intranet: es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.
- \_ Listas de distribución y foros de discusión por internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.
- \_ En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

### **3.2. Cuestiones Previas al Plan de Comunicación Organizacional**

Libaert (2005) afirma que el plan no es la panacea para los problemas de comunicación a los que una empresa tiene que hacer frente. Si no está bien diseñado, puede dar lugar a una desviación instrumental de la comunicación organizacional (p. 16),

El plan es un medio que permite incrementar el valor interno de una actividad, incluso de una profesión. A diferencia de otros recursos profesionales de la

empresa, es un método que permite integrar la comunicación a la estrategia de la empresa. Esta idea se encuentra presente en la teoría del plan de comunicación. “Establecer objetivos, formular estrategias y planificar son aspectos esenciales de la comunicación para poder considerarlos en un nivel univalente al de los demás componentes organizacionales. Sin embargo, su meta principal es otra, ya que el plan tiene que ser ante todo un instrumento operativo que proporcione la programación y la agenda de las acciones futuras. Antes de cualquier tentativa de redacción, debe quedar muy claro el objetivo del plan. Antes de la existencia del plan es lógico que nos preguntemos si: ¿Es necesario el plan? ¿Recibirá apoyo? ¿A quién está dirigido? Estas son las tres preguntas rectoras en la elaboración de un plan de comunicación.

1. **¿Es necesario el plan?** Rigor y planificación no son sinónimos, y un plan no es necesario automáticamente. Una empresa podría tener actividades de comunicación profesional sin haber elaborado un plan. Cabe considerar tres parámetros:

2. **¿Qué utilidad se espera del plan?** La respuesta depende de la importancia que la empresa conceda a la comunicación para su desarrollo. Algunas empresas deciden centrar su comunicación en la personalidad de sus directivos otras prefieren la discreción institucional y favorecen la mercadotecnia de su producto (Michelin).

Una empresa con pocas ambiciones de comunicación podría pasársela muy bien sin una planificación, pero no podría excluir una acción estratégica. La

decisión de no comunicar es una elección de comunicación que no se improvisa. Las consecuencias son muy importantes y no pueden resultar de la casualidad o de la personalidad de un directivo. Es menester dedicarse a una reflexión previa sobre el lugar y el papel de la comunicación en la empresa. Si ésta considera que la comunicación es de escaso valor estratégico, el plan puede dejarse de lado. Sin embargo, la decisión de elaborar un plan de comunicación puede ser una elección estratégica destinada a someter a revisión una tendencia a la discrecionalidad. Teniendo en cuenta que la decisión de realizar una planificación incluye la reflexión estratégica sobre los objetivos de comunicación, se hace evidente que la revisión de algunas convicciones puede ser una de las metas que el plan pretende alcanzar. Asimismo, la ausencia de comunicación con el público en general no implica la reducción del dispositivo de comunicación. También puede elaborarse una comunicación dirigida a un grupo de destinatarios restringido, tal como lo indican los métodos de comunicación Business to Business. También conviene tomar en cuenta que, además de la comunicación institucional, la empresa puede contemplar otros objetivos. El cabildeo y la comunicación promocional, financiera o interna son componentes de la comunicación global que pueden requerir una planificación de las acciones. La planificación de la comunicación se encuentra en franco retroceso.

Por ejemplo, la encuesta de la Unión des Annonceurs (UDA) sobre comunicación organizacional reveló que las empresas en las que la estrategia de comunicación fue objeto de un plan detallado pasaron de 63 a 57% entre 1997 y 2000. Además, esta caída drástica fue paralela a la baja en la

percepción de la existencia de una verdadera estrategia de comunicación.<sup>4</sup>  
Observación interesante: la UDA señala que la planificación sistemática se relaciona esencialmente con la antigüedad de la función de comunicación en la empresa.

- "Sí": 63% para una antigüedad de 11 años o más.
- "No": 18% para una antigüedad menor de 2 años.

La planificación no es un proceso intrincado, costoso ni le exige mucho tampoco a la empresa. Cuando se diseña de una manera ágil y flexible que prima el debate sobre los factores en juego de la comunicación, la planificación ofrece numerosas ventajas. Proporciona el sentido, el marco general dentro del cual se inscriben las operaciones de relaciones públicas o las campañas de imagen. Permite evitar, al menos en parte, que la comunicación se conciba como una sucesión de operaciones puntuales.

### **3. ¿Por qué planificar la comunicación?**

Hay diez razones que sustentan esta decisión:

- Proporciona el marco general para las acciones.
- Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
- Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
- Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las  
decisiones obsoletas.
- Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.

- Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
- Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
- Evita las revisiones puntuales.
- Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo.

**OJO:** El plan de comunicación no es el plan de acción de la dirección ni del departamento de comunicación, sino de la empresa. Esto significa que tendrá un impacto sobre los componentes de la misma en su conjunto. Todos estarán obligados a referirse al plan, sea en operaciones de relaciones públicas, de impresión de documentos, de identidad visual o de conferencias públicas. Por tanto, lo primero que hay que hacer es construir una estrategia de aliados en el seno de la empresa para lograr que la idea del plan sea aceptada. Se trata de conseguir que otros actores de primer nivel, con sólida credibilidad jerárquica o funcional dentro de la empresa, justifiquen la idea del plan de comunicación. Cuando el plan no responde a una solicitud expresa del más alto nivel de la empresa, conviene insistir en el proceso participativo para su elaboración.

El proyecto se puede originar en dos estructuras:

- La presidencia, con base en el plan estratégico de la empresa o como consecuencia de un evento específico (reunión con un consultor, fenómeno de crisis, lectura de artículos de prensa o de resultados de estudios, etc.);
- La dirección de comunicación.

En ambas hipótesis, sólo puede ser el director de comunicación quien aporte el proyecto. Para que tenga éxito en esta misión, conviene proporcionarle los medios necesarios:

- Una carta de misión que se hará llegar a todos los ejecutivos de alto nivel. Esta carta, indispensable tratándose del primer plan de comunicación, destacará el objetivo que se espera alcanzar, el plazo para la entrega del plan, su carácter estratégico para la empresa en su conjunto y, en particular, la necesidad de que todos los departamentos colaboren en su realización;
  
- Un presupuesto conveniente para llevar a cabo los estudios previos y, en su caso, para contratar a una agencia de consultoría.

No existe ninguna regla para definir el tiempo que requiere la elaboración del plan, ni para determinar el presupuesto.

### **3.3. El Plan en la Comunicación Organizacional**

En comunicación organizacional, el plan es considerado como instrumento metodológico, el plan también se puede utilizar para definir el posicionamiento de imagen, lanzar una nueva campaña e, incluso, para preparar una operación de relaciones públicas. Se considera aquí que el plan, definido como un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, está incluido en el campo de la comunicación organizacional, cualquiera que sea el tipo de empresa; independientemente de su tamaño, campo de

actividad, objetivos y desafíos, el plan de comunicación ofrece una trama global dentro de la cual la empresa establece su lugar y su papel.

Características de la comunicación sujetas a planificación.

La Comunicación: ¿Una Actividad Planificable?

A pesar de sus numerosos avances, la comunicación todavía encuentra dificultades para lograr que la empresa la reconozca como una verdadera profesión. El empresario contratará a un ingeniero, abogado o contador con base en su capacitación y experiencia; al comunicador con frecuencia lo seleccionará por su personalidad e, incluso, por sus relaciones. Pero todavía tendrán que pasar algunos años para que, como en el caso de los recursos humanos a principios de la década de los 70, la comunicación sea considerada una disciplina por derecho propio. Es indudable que el diseño, realización y monitoreo de un plan de comunicación constituyen su estructura.

Debate Sobre Las Técnicas De Comunicación

- Sea por tendencias impuestas por las circunstancias o porque las empresas disponen de mejores medios técnicos, la comunicación está en plena evolución. Hoy en día, un plan cuidadosamente elaborado y estructurado constituye la base indispensable de toda comunicación eficaz.

### 3.4. Evolución de La Comunicación Organización

Se observan varias tendencias dominantes, en las que se distinguen doce elementos:

- comunicación menos ostentosa, más sobria
- control más riguroso de los presupuestos
- concentración en el nivel de la dirección de la comunicación de los sectores más estratégicos: cabildeo, relaciones con la prensa
- ampliación del campo de la comunicación: solidaridad, medio ambiente, etc., organizada generalmente en torno al tema del desarrollo sostenible
- comunicación B a B , cada día más parecida a la comunicación corporativa
- uso creciente de la medición y la evaluación
- ampliación del papel dedicado a la comunicación financiera
- impugnación de sus objetivos y prácticas ligada con frecuencia al movimiento altermundista
- contratación reciente de egresados de escuelas de comunicación
- notable interés en las nuevas tecnologías
- comunicación de proximidad en constante desarrollo
- comunicación de crisis cada día más solicitada (ofertas públicas de compra, rumores, crisis tecnológicas o ambientales, etcétera).

Paralelamente, la comunicación global se lleva a cabo de manera más rápida y directa. La mediatización es instantánea al liberarse de las restricciones de las distancias. Hoy la comunicación es internacional para la empresa. Cada una de estas tendencias tiene un fuerte impacto sobre la planificación de la comunicación.

### **3.5. La Redacción del Plan en la Comunicación Organizacional**

Cinco errores que deberán evitarse

- Contratar a un redactor externo para un trabajo global.
- Centrarse en buscar el consenso mediante la integración del conjunto de las expectativas expresadas por los diversos gerentes de la empresa. Esta actitud facilita el aceptador; del plan, pero diluye su interés.
- La aplicación estricta del plan estratégico de la empresa. Mientras que el plan de comunicación se integra necesariamente en el plan estratégico de la empresa, también tiene sus parámetros específicos.
- La urgencia. La elaboración de un plan de comunicación requiere entre tres y seis meses en promedio. Cualquier exigencia por parte de altos directivos del tipo “Necesitamos que nos prepare un plan de comunicación para el mes próximo” en el mejor de los casos debe rechazarse y en el peor, considerarse con mucho cuidado.

- El aislamiento en la redacción. La redacción del plan tiene que llevarse a cabo con un espíritu de consulta y de apertura. Es posible que surjan ideas nuevas y que éstas faciliten la aceptación final.

### **3.6. Difusión del Plan de la Comunicación Organizacional**

Es inevitable que la comunicación requiera la participación de un gran número de áreas técnicas. En efecto, después de haber cumplido con la tarea, se plantea la cuestión de su utilización y su difusión. Al iniciar el proceso de planificación, es esencial determinar los destinatarios potenciales del documento. ¿A quién está dirigido? ¿Qué se espera de quien lo utilice? El contenido del plan podrá variar en función del destinatario. De esta manera, si el blanco es la administración, se insistirá en la contribución de la comunicación a los resultados de la empresa, mientras que una difusión centrada en los comunicadores podrá ser mucho más operativa y se referirá a las escuelas y técnicas de la comunicación.

La elección de la difusión se establece entre dos extremos. Si es demasiado limitada, se corre el riesgo de que el plan difícilmente se ha apropiado en el plano interno. Poco conocido, mal difundido, no tendrá una buena acogida y, por tanto, su aplicación resultará ineficiente en las diversas filiales o categorías de actividades del grupo. También se expone al rechazo, con mayor razón en caso de que se consulte a numerosos empleados al inicio de la elaboración del plan sin que éstos reciban a cambio beneficio alguno.

En el otro extremo, prever una difusión excesivamente amplia compromete la esencia del plan, ya que lo priva de todo concepto estratégico manifiesto. En la práctica, el plan sólo debe darse a conocer en toda su extensión en tres niveles internos:

- La administración en su nivel superior;
- Los directores de filiales y responsables de área;
- Las personas encargadas de la comunicación dentro de la empresa.

Al mismo tiempo, habría que presentar una síntesis del plan a los gerentes. En efecto, ellos son los vectores de la comunicación y representan la imagen de la empresa. Además, deberán concebir y llevar a cabo sus acciones en constante referencia a la estrategia de comunicación de la empresa. Por tanto, tienen que estar perfectamente informados.

La presentación del plan Aunque la presentación formal es de interés limitado, cabe tener en cuenta algunos parámetros.

¿El Plan Debe Ser Corto O Detallado, Fijo O Flexible, Literario O Esquemático?

¿Corto o detallado? Para contestar esta pregunta es necesario diferenciar tres documentos que suelen confundirse:

- La declaración de Misión
- El plan de comunicación

- El Plan De Acción

La declaración de misión Este documento de naturaleza política expone la filosofía de la empresa en un campo determinado. Está destinado a difundirse entre la mayor parte de quienes trabajan en la empresa. No contiene datos estratégicos y, por tanto, se puede dar a conocer fuera de la empresa. Puesto que su objetivo es sensibilizar a los empleados y público con respecto a una inquietud empresarial, es un documento corto.

### **3.7. Diferentes Formas en el Plan de la Comunicación Organizacional**

La planificación dentro de la empresa se caracteriza por una gran diversidad de enfoques.

Hoy en día predominan dos conceptos en la planificación de la comunicación:

- El enfoque divisional
- El enfoque aplicativo

Consideramos que es importante conocer las bases tácitas de un proceso antes de lanzarse a ponerlo en práctica. Cada enfoque influirá en la concepción del plan y su elaboración. Esta es la razón por la cual el conocimiento de los tres modelos generales permite establecer con claridad el proceso de planificación y los métodos correspondientes. Esta observación no es original.

La había planteado ya John Middleton<sup>2</sup> en 1982: 1

Existen diferentes maneras de planificar. Sin embargo, entre los planificadores de la comunicación existe la tendencia a suponer que existe un solo enfoque posible, Este puede variar, pero suele constar de una serie de etapas tales como:

- El análisis de los problemas,
- La determinación de la política y las metas,
- La evaluación de todas las soluciones posibles:
- La elección de la mejor solución
- El establecimiento de los objetivos
- La planificación de la aplicación
- La evaluación etcétera.

Y se trata sin duda de una buena manera de planificar. Sin embargo, existen muchas soluciones distintas. La literatura dedicada a la teoría de la planificación recopila más de veinte enfoques distintos. Difieren en mayor o menor grado del modelo que acabamos de describir, pero estas diferencias son importantes.

### **3.7.1. Enfoque Divisional**

Este enfoque consiste en elaborar la planificación de la comunicación sintetizando las ideas y las aportaciones de las diferentes divisiones de la empresa. Constituye un proceso en dos fases: la realización de los planes diferentes y la síntesis de los planes elaborados.

**La Realización de los Planes Diferentes:-** se considera tres niveles:

**Por Actividades De Comunicación:** - En este caso, cada área dentro de la dirección de comunicación elaborará su propio plan y considerará los medios adecuados para los objetivos. Así, el departamento de relaciones con los medios de comunicación masiva preparará su plan, al igual que las áreas de cabildeo, publicidad, cobertura de eventos, etc. Este enfoque por actividad podrá completarse con los dos procesos siguientes.

**Por Dirección.** Cada dirección de la empresa elabora la planificación de su comunicación. Esta etapa es esencial debido a que la falta de participación de las direcciones financiera, de investigación y comercial implica el riesgo de reducir el plan de comunicación final al plan de la dirección de comunicación, cuando el reto es justamente comprometer a la empresa en su conjunto. Cada dirección tiene sus propios intereses de comunicación y es importante integrarlos al plan global de la empresa.

**Por Nivel Geográfico.** Durante mucho tiempo, el plan estuvo a cargo de los equipos nacionales en consulta — en el mejor de los casos— con los niveles locales o internacionales. Los resultados eran elaboraciones en ocasiones atractivas, pero siempre desconectadas de las realidades del terreno y de los elementos en juego en el plano internacional. Se pasaba por alto que la comunicación local de las filiales industriales obedece a reglas específicas, que se orienta a sus propios objetivos y destinatarios y, sobre todo que utiliza

canales de transmisión radicalmente distintos de la comunicación nacional. Concretamente, esto implica encargar a cada responsable de comunicación en cada zona (local, regional, nacional, continental, internacional) su propia planificación de comunicación con miras a realizar una síntesis global posterior.

### **3.7.2. Enfoque Aplicativo**

El enfoque anterior era ascendente y lateral, el enfoque Aplicativo es por naturaleza propia de tipo descendente. Su origen se inició en la idea de que el documento básico de la empresa es el plan el, el cual indica el eje de desarrollo que debe, la función del plan de comunicación sería aplicar la sustancia de ese boletín (nitral en el campo de la comunicación organizacional.

### **3.8. Plan de Comunicación en Crisis**

La comunicación de crisis se ha puesto de moda. En cuanto una situación es crítica, o la empresa la percibe como tal, suele calificarse de crisis. Por otra parte, es cada vez más común confundir la gestión de crisis y la comunicación de crisis, las cuales sin embargo, nada tiene que ver.

### **3.9. Elementos en Juego**

Existe un espacio crítico entre lo que se piensa dentro y fuera de la empresa.

### **3.10. Objetivos:**

En la comunicación de crisis se pueden perseguir varios objetivos. De acuerdo con la postura que la empresa desea asumir y la percepción que desea crear entre los diferentes destinatarios, se encontrarán ejes de comunicación diferente.

La comunicación también puede tener como objetivo proteger a ciertos destinatarios, como en el caso de accidentes industriales o crisis alimentarias.

**CAPÍTULO IV:**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

#### **4.1. Conclusiones**

La Identidad corporativa se constituye como la personalidad de una institución, se gesta como resultado de las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, también expresa los principios, valores y creencias fundamentales de la organización.

Existen dos enfoques en la Identidad organizacional, uno es el Enfoque del Diseño en el que encontramos los elementos tangibles dentro del componente Identidad Visual, y el segundo es el enfoque organizacional, donde encontramos la orientación filosófica, cultural, creencias y valores.

Enfoques que ayudan a poder transmitir la identidad de la Institución y/o empresa dentro de la empresa, en el entorno social de la misma y también en el mercado social y comercial. Esto mediante una buena comunicación organizacional.

Toda organización requiere necesariamente de comunicación, una institución es como un ser vivo, que tiene un "cuerpo", que está formado por personas. La organización tiene una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona.

La comunicación organizacional es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta, es el proceso mediante el cual un

individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte.

Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) potencian mucho el trabajo con las herramientas de gestión en la comunicación organización, en su diversidad, en sus modalidades de expresión, en sus posibilidades de llegada e impacto.

## **4.2. Recomendaciones**

A los directivos de las organizaciones, dejar de ver la comunicación interna como una herramienta o recurso simplemente instrumentalista que reduce y privilegia el flujo comunicacional básicamente a la documentación formal entre oficinas.

A los dircom, sensibilizar y persuadir a los directivos de las organizaciones tanto públicas como privadas en la necesidad de gestionar la comunicación organizacional en un nivel profesional, asimismo, reorientar la contratación de periodistas destinados a las oficinas de Imagen institucional.

A los estudiantes de Comunicación social, especializarse en los dos enfoques de la Identidad organizacional, tanto en la Identidad Visual, a fin de comprender la imagen organizacional y el enfoque organizacional para comprender y transmitir la gran cantidad de características que necesitan ser clarificadas y estructuradas dentro de la empresa, incluyendo la orientación, cultura, filosofía, creencias, valores y la comunicación.

A los futuros investigadores de la Comunicación social, seguir abordando los temas concernientes a la comunicación organizacional apelando a la diversidad de diseños de investigación al alcance.

**CAPÍTULO V:  
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Ansede, P. (2010) *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. España. Universidades da Coruña, p. 27

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo Fundamentos Para La Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Recuperado de: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

Cirigliano, C. (s.f.) *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Portal de Relaciones Públicas. Recuperado de: <http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm>

Del Pilar, T. (2012) *Características de la Comunicación Organizacional*. Portal Prezi. Recuperado de: <https://prezi.com/b6gwjuvvv6wa/caracteristicas-de-la-comunicacion-organizacional/>

Favaro, D. (2005) *Comunicación organizacional. Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Buenos Aires. Editorial, p. 96.

Fernández, T. (2016). *Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la sierrita, municipio Cumanayagua*. Universidad de Cienfuegos, Cuba. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000400003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400003)

Guamán, G. (2013). *Diseño de la identidad corporativa en el malecón de la parroquia "El esfuerzo"*. Recuperado de: [https://issuu.com/pucesd/docs/10\\_dise\\_o](https://issuu.com/pucesd/docs/10_dise_o)

Guzmán (2012) *Comunicación organizacional*. México. Editorial Red Tercer Milenio, p. 99.

Hatch, G. (1997). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. España. Universidad de Valencia.

Hurtado, A. (2003). *El concepto de identidad*. Porto alegre, Chile. Revista FAMECOS.

Juliao, J.y Díaz, O. (2007) *Necesidades organizacionales en la era de los sistemas*. Colombia. Universidad de La Salle, p. 30.

Libaert, T. (2005) *El plan de comunicación organizacional: como definir y organizar la estrategia de comunicación*. México. Editorial LIMUSA, p. 283.

Martínez, A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional*. Recuperado de:

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf)

Oliveras, E. (s.f.) Tipos de comunicación organizacional en la empresa. Grupo P&A. Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/tipos-comunicacion-organizacional-la-empresa/>

Peiró, J. y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid. Editorial Síntesis. (Vol. 1-2).

Pineda, P. (2000) *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*. España. Universitat Autònoma de Barcelona, p. 15.

Riel, V. (1997). *Comunicación corporativa*. España. Editorial: Prentice Hall Iberia, p 264.

Rodríguez, A. (2009). *Que es la identidad*. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/que-es-la-identidad/>

Rojas, K. (2016) *Fundamentos y elementos de la comunicación organizacional*. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-elementos-la-comunicacion-organizacional/>

Sánchez, S. (1996) *La comunicación positiva y el entorno organizacional*. Razón y palabra. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>

Soria, R. (s.f.) *Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco*. Núcleo universitario los belenes, México. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>

Thompson (s.f.). *Concepto de organización*. Promonegocios. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>