



# **Comunicación estratégica para las organizaciones**

Quito - Ecuador  
2006

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LAS ORGANIZACIONES**

© Varios  
1000 ejemplares - Agosto 2006

ISBN 9978-5504-1  
Código de Barras 9789978550465  
Registro derecho autoral N° 021251

**Portada:**  
*CIESPAL*

**Diagramación texto:**  
*Fernando Rivadeneira León*

**Impresión:**  
*Editorial "Quipus", CIESPAL*  
Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

# Índice

<b>Presentación</b>	7
<b>Planificación estratégica de la comunicación</b> Adalid Contreras Baspineiro	11
<b>La comunicación en la estrategia empresarial</b> Marisa Guisasola	25
<b>La comunicación interna</b> Liliana Guevara Soto	45
<b>La imagen empresarial y sus públicos</b> Marisa Guisasola	61
<b>Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa</b> Liliana Guevara	79
<b>Herramientas de comunicación para construir resultados</b> Mario Manucci	91

<b>El lobby</b>	
Humberto López López	133
<b>La comunicación frente a la crisis</b>	
Liliana Guevara Soto	143
<b>La comunicación en las crisis institucionales</b>	
Alfredo Bisquert Vicens	155
<b>La comunicación publicitaria en la globalización</b>	
Carlos de las Heras Pedrosa	
Cármén Jambrino Maldonado	165
<b>Formación de consultores en comunicación organizacional</b>	
Germán Hennesey Noguera	193
<b>Análisis comunicativo de una universidad chilena</b>	
Diana Kiss de A. y Eduardo Castro R.	215
<b>Estudio de caso: estrategias de comunicación en un centro de formación profesional</b>	
Griselda Guillén Ojeda	
María Elena Zermeño Espinosa	237
<b>Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana</b>	
Mónica María Valle Flores	355

# La comunicación interna

*Liliana Guevara Soto\**

La comunicación interna es responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores de una empresa y debe ser participativa. Hace varios años, aunque tímidamente, las empresas apostaron por la comunicación empresarial. Hoy, los resultados son favorables con relación a la motivación e integración de los empleados de las compañías, pues han logrado mejoras productivas, descenso en los índices de conflictos laborales y un ambiente de trabajo positivo, pese a la crisis que vive el sector.

## **I. Comunicación organizacional**

Es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendentes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones.

## **II. Fines de la comunicación organizacional**

Las metas de la comunicación organizacional son generar solidez de imagen corporativa; afianzar la identidad organizacional;

---

\* Colombiana. Comunicadora Social, especialista en Publicidad y Comunicación Comercial y en Dirección de Marketing. Asesora profesional.

lograr una identificación universal a través del uso más adecuado, oportuno y razonable de los diferentes canales, medios y herramientas de la comunicación.

Todo este esfuerzo se realiza para crear la rutina de una necesaria estabilidad emocional laboral; para generar autoestima y sentido de pertenencia y, en consecuencia, para alcanzar los índices de rentabilidad propuestos en los objetivos de la empresa.

### **Importancia de la comunicación interna**

- \* Permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa.
- \* Fortalece la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa.
- \* Incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen entre las áreas.
- \* Crea ambientes propicios que ayudan a mejorar las condiciones físicas y humanas del trabajador, gracias a la participación y a la integración.
- \* Permite crear un ambiente favorable para gestionar el cambio en la empresa.

### **Objetivos de la comunicación.**

1. Coordinar y canalizar el plan y la estrategia de comunicaciones de la empresa.
2. Conseguir que la imagen pública y la comunicación sean claras, transparentes, rápidas y veraces.
3. Establecer y mantener una relación estrecha, colaboración y motivación entre personal y los directivos, manteniéndolos informados y promoviendo actividades conjuntas.

## **Funciones del Departamento de Comunicación**

- \* Satisfacer las necesidades de comunicación de los públicos externo e interno
- \* Transmitir notoriedad y prestigio
- \* Reducir el número de mensajes involuntarios
- \* Conseguir una opinión pública interna favorable
- \* Determinar cuándo, qué y por cuál canal se debe informar
- \* Dar unidad y coherencia a los mensajes, con el uso de un mismo lenguaje
- \* Controlar los procesos de comunicación

## **Funciones del Director de Comunicación**

- \* *De normatividad.* Coordina todo aquello que contribuya a crear una imagen positiva y unificada de la entidad.
- \* *De portavoz.* Es el interlocutor con los distintos públicos.
- \* *De servicio.* Asesora a todos los departamentos con el fin de coordinar y dar unidad a las estrategias.
- \* *De observador.* Es el encargado de detectar en los públicos la imagen de la entidad y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos de cada público. Controla los procesos de comunicación.
- \* *De cultura.* Introduce y revisa los valores corporativos para orientar las actividades internas y externas que se integrarán a la imagen de la empresa.



El comunicador organizacional debe definir la política de comunicaciones, es decir los objetivos.

Debe establecer el Plan Estratégico de Comunicaciones (crear, coordinar, analizar, desarrollar, difundir, y controlar la emisión de mensajes internos, técnicas oportunas, confiables y veraces), que estará dada por el método y forma.

Estas acciones deberán establecerse a través de los medios de comunicación interna.

### **Proceso de comunicación**

1. *Conocer o determinar los públicos a los cuales se pretende.* Se debe tener en cuenta los gustos y necesidades de información, el número de personas, su ubicación (sedes o distritos) y las instalaciones.
2. *Saber qué se va a comunicar.* El efecto que se busca generar en el comportamiento de las personas.
3. *Definir el medio o canal.* Los medios seleccionados deben ser consecuentes con el pensamiento estratégico de la empresa; es decir, que la orientación del medio y el mensaje lleven implícitas las políticas corporativas, misión, visión, principios y valores empresariales.
4. *Establecer fuentes de información y desarrollar el olfato periodístico.* La información la proporcionan los corresponsales, las fuentes de información o el comité editorial o de comunicaciones. Desarrollar el olfato periodístico radica en determinar qué es noticia para los públicos.
5. *Redactar el material.* El mensaje lleva implícitas las políticas corporativas, misión, visión, principios y valores empresariales. Utilización de géneros periodísticos.

6. *Diseño y producción del medio.* Es importante trabajar en equipo con un buen diseñador que interprete el efecto que se busca causar en los públicos. “Una imagen vale más que mil palabras”. “No hay una segunda oportunidad para una primera impresión”.
7. *Distribución del medio.* De manera personalizada, con un adhesivo y entregado por el jefe directo quien deberá puntualizar en los públicos la importancia de su lectura.
8. *Retroalimentación.* Es importante lograr la retroalimentación de los mensajes, medios y efectos causados, mediante la investigación de medios, concursos y crucigramas, entre otros.

### **III. Medios estratégicos**

#### **Medios de comunicación escrita**

- La comunicación escrita posee ventajas evidentes, ya que se presta a menos ambigüedades y malas interpretaciones.
- La distribución es generalmente sencilla y eficiente. Su producción es poco costosa.
- Una ventaja adicional radica en que se puede guardar para la posteridad y sirve de consulta.

#### **Periódico empresarial**

Este medio genera beneficios para la comunicación con el personal, proporciona un medio regular de información sobre la marcha de la empresa, los planes y nuevos procesos; las actividades del personal, deportes, ascensos, aniversarios de servicios. Variedades como crucigramas, sopas de letras y chistes.

Se utilizan los géneros periodísticos: editorial, opinión, entrevista, reportaje y crónicas. Debe tener una sección de colaboraciones donde la gente participe con la redacción o envío de algún artículo de interés.

Se puede diseñar algún concurso que permita tener retroalimentación. La periodicidad debe ser mensual y su entrega personalizada a través de los líderes de opinión o corresponsales.

### **Revista corporativa**

La revista es ideal para la comunicación con públicos especiales, como la familia de los trabajadores. Debe incluir un contenido sobre proyectos internos de la empresa, actividades familiares realizadas por la organización y temas que contribuyan al desarrollo de la convivencia familiar.

Al igual que el periódico, utiliza géneros periodísticos. Puede además contener temas para ser consultados por los hijos de los trabajadores para las tareas escolares, como medio ambiente, salud, ciencia y tecnología.

Su diseño, color, calidad de impresión y papel atraen a la lectura. Puede ser bimensual, trimestral o semestral.

La entrega debe ser domiciliaria, por tanto la base de datos de los trabajadores debe actualizarse continuamente.

### **Boletín / hoja informativa:**

Su objetivo es difundir información inmediata. Su gran ventaja radica en la sencillez, tanto en la redacción como en la producción, pues puede elaborarse con un diseño predeterminado en el computador y con una impresora a color, o ser fotocopiado según el volumen que se pretenda obtener, con un formato prediseñado a color.

Este medio es preferido para informar a los colaboradores sobre proyectos de cambio (implementación de nuevas tecnologías, nuevas maneras de trabajar con calidad, fusiones empresariales) y resultados de negociaciones sindicales. Su periodicidad varía según la necesidad. La entrega debe ser personalizada mediante los corresponsales.

## **Memorandos**

Son un sustituto mecánico del contacto personal y de las comunicaciones telefónicas. Son breves, apropiadas para dar instrucciones y sirven además como documentación. En la actualidad se han reemplazado por el correo electrónico.

## **Cartas de presidencia**

Son un medio dedicado a transmitir la opinión del presidente o gerente de la compañía sobre situaciones externas que puedan afectar el curso normal de la producción. Este sistema se utiliza para motivar a que los colaboradores se involucren en nuevos procesos de cambio. Su diseño es serio y lleva la firma del presidente. Su gran ventaja es que sirve para desechar el rumor o la incertidumbre.

La entrega debe ser personalizada a través de los corresponsales y deben ir marcadas con el nombre del colaborador. Su edición se realiza cada vez que se detecte la necesidad.

## **Manuales**

Están destinados a la educación del personal sobre temas concretos, dan particular importancia a la forma práctica de hacer las cosas, tales como: libro de estilo, manual de inducción, manual de procedimientos y de funciones, entre otros.

## **Cartillas**

Son diseñadas de manera didáctica, tienen la función de educar e informar y se utilizan para difundir los servicios que prestan los departamentos de bienestar social y fondos de empleados.

Muchas organizaciones han diseñado cartillas para difundir el reglamento interno, recomendaciones de salud ocupacional y normas ISO, entre otros temas. Se recomienda que se redacten a manera de pregunta/respuesta y que se diseñe un cuestionario de verificación que retroalimente.

## **Carpetas para visitantes**

Esta publicación tiene como objetivo ofrecer información a los visitantes sobre la compañía y un directorio de los funcionarios que pertenezcan al área presidencial, gerencia media y mercadeo.

Serán entregadas por el anfitrión. Las características de diseño deben estar enmarcadas en el concepto de elegancia y sobriedad, de contenido sencillo, con información sobre la región o la ciudad donde está asentada la empresa; algunas deben estar traducidas al inglés para visitantes extranjeros.

## **Medios de comunicación verbal**

Es la forma de comunicación más antigua y más directa para recibir el mensaje y obtener respuesta.

## **Recorrido por las instalaciones**

Se acostumbra, por parte de los directivos o jefes, ir de ronda por las diferentes instalaciones para tener un contacto directo con los colaboradores. Este sencillo ejercicio de comunicación solo requiere salir de la oficina y dirigirse hacia los empleados u operarios. Si se realiza de una manera habitual y sincera es una forma de demostrar a

los colaboradores que a la empresa le interesan como personas. Es uno de los mejores métodos para obtener retroalimentación. Se debe realizar de manera sincera, adecuada y habitual.

### **Discursos, conferencias o charlas**

Estos medios interpersonales son una alternativa de comunicación y su propósito fundamental radica en informar.

### **Juntas**

Supone la intervención de varias personas, cara a cara, y de manera organizada; es importante que las juntas tengan claramente definidos sus objetivos; deben ser cuidadosamente planeadas e implementadas y hábilmente dirigidas.

### **Reuniones o eventos**

Pueden ser de carácter formal o informal, según los objetivos que se persigan, pero el objetivo fundamental es fomentar la unidad y el compañerismo entre el personal; se organizan por diferentes motivos: celebraciones de aniversario, exposiciones, festivales, cócteles, fiestas de fin de año y presentaciones de productos, entre otros.

### **Jornadas de puertas abiertas para la familia**

Mediante una comunicación especial a las familias o esposas de los colaboradores, se las invita para que conozcan el proceso productivo, los productos y servicios. Es una oportunidad para divulgar los servicios que la empresa brinda en materia de educación, préstamos, subsidios y capacitación, entre otros.

### **Jornadas de puertas abiertas para visitantes**

Muchos miembros de una empresa visitan a otras organizaciones con el fin de obtener referencias en las áreas de

calidad, comunicaciones, capacitación, medio ambiente, bienestar y trabajo social, entre otras.

El objetivo es conocer cómo gestionan o realizan sus procesos. Para ello la empresa anfitriona designa a una persona que es la encargada de la programación y acompañamiento a los visitantes. Es fundamental entregar material escrito sobre la organización en un CD o en material impreso, de buena calidad y elegante presentación.

### **Medios de comunicación audiovisual**

Generalmente, se utilizan para apoyar la gestión de capacitación, entrenamiento o educación. Persuaden al perceptor por sus imágenes en movimiento y por el sonido.

*Televisión.* Es potencialmente útil para la educación, pero anula casi por completo la participación del perceptor. Se pueden producir vídeos de inducción, de capacitación, entrenamiento y presentación de proyecto o de resultados. Muchas organizaciones han implementado la producción de magazín interno o tele-revista.

*Radio.* Es el medio con mayor capacidad para llegar a un número de personas de manera eficaz, con fines informativos, de enseñanza y esparcimiento.

*Intranet.* Conecta entre sí a todos los trabajadores y empleados de la empresa utilizando tecnologías de informática como el Internet. Ayuda a crear, compartir y a transmitir información de manera ágil, eficiente y en tiempo real.

*SID.* Sistema de Información Digital, es la integración de la intranet y un kiosko virtual; pueden acceder al sistema todos los colaboradores aún cuando no dispongan de un computador en su lugar de trabajo, pues el kiosko se ubica en los lugares que registran mayor afluencia de personas. Al traspasar fronteras geográficas, se torna ideal para empresas con sedes en otros distritos, ciudades o países.

## **IV. Programa de corresponsales de empresa**

### **Líderes y/o monitores de opinión**

El programa de corresponsales de empresa tiene como objetivo mantener a los trabajadores informados sobre las actividades de la empresa y motivados a participar. Es ideal para empresas con alta cantidad de personal, no solo operativo sino administrativo y con ubicación en diferentes sedes, distritos, ciudades o países.

Este programa genera la participación activa de personas que son colaboradores innatos y que gustan de la comunicación y el contacto con la gente.

### **Cómo estructurar el programa**

- \* Ubicar las áreas que deseamos involucrar.
- \* Identificar líderes de acuerdo con un perfil prediseñado, generalmente personas que gozan de simpatía y son influyentes en la opinión pública, tanto de los directivos como del personal operativo, personas a las que les gusta escribir y tienen buenas relaciones con la gente.
- \* Definir las funciones que realizarán.
- \* Diseñar un plan de capacitación en el tema de la comunicación, redacción y ortografía, investigación, entre otros.
- \* Realizar reuniones periódicas con ellos y mantener un contacto permanente y motivante a través del correo electrónico y del teléfono.



- \* Facilitar los recursos y estar siempre dispuestos a colaborar en lo que se requiera.

### **Funciones del corresponsal**

- \* Entregar los boletines.
- \* Estar atento a las reacciones de los empleados y canalizar sus inquietudes.
- \* Motivar al personal para que lea los medios informativos internos.
- \* Recordar a los jefes sobre la importancia de analizar y compartir toda la información que les llegue.
- \* Buscar espacios que permitan la retroalimentación
- \* Sugerir mensajes.
- \* Realizar cuestionarios o encuestas sobre los objetivos corporativos, para verificar si están claros o tomar las medidas necesarias.

## **V. Programa de carteleras**

### **Responsables de las carteleras**

El programa de carteleras se crea para apoyar al área de comunicación en su objetivo de mantener a los trabajadores informados. Es ideal para industrias que tienen instaladas carteleras en cada área de trabajo. Este programa también genera participación y reconocimiento a los colaboradores que gustan del tema de la comunicación.

## **Cómo estructurar el programa**

- \* Identificar las áreas a las que deseamos involucrar.
- \* Realizar un diagnóstico de ubicación o reubicación de las carteleras.
- \* Mantenimiento o cambio de diseño de la estructura de las carteleras.

Identificar a los responsables de las carteleras.

- \* Definir las funciones que realizarán.
- \* Capacitar en el estilo de la comunicación: redacción, diseño, creatividad y decoración de carteleras, explicar la función y la responsabilidad que tienen con la comunicación y el proceso que se cumple desde el mismo momento de petición del servicio hasta su publicación.
- \* Entrega de material: papel, tijeras, cartulina, etc.
- \* Mantener un contacto amigable, permanente y motivante con los responsables.
- \* Diseñar mecanismos de seguimiento a las funciones de los responsables de las carteleras.
- \* Tomar fotos a las carteleras.
- \* Realizar concursos y jornadas de integración y capacitación.

## **Funciones del responsable de carteleras**

- \* Publicar la información emitida por comunicaciones.

- \* Publicar información relacionada directamente con el área.
- \* Diseñar la cartelera en forma atractiva para lograr que sea leída.
- \* Motivar a las personas del área a leer la información.
- \* Retroalimentar y realizar comentarios y sugerencias para mejorar el medio de comunicación.

## **VI. Auditoría de comunicación interna**

- \* Toda actividad de comunicación debe evaluarse al menos una vez al año, para garantizar que todos los públicos han recibido los mensajes.
- \* La auditoría en comunicación permite establecer los objetivos de comunicación, evaluar los programas a largo plazo e identificar las fortalezas y debilidades y señalar aquellas que requieren actividades adicionales.
- \* Se mide junto a ella y en las siguientes dimensiones el grado de satisfacción que experimenta una persona con las diferentes prácticas de la comunicación:

*Información general sobre la organización que incluye:* información sobre políticas, objetivos, estrategias, cambios, filosofía, valores, y desarrollo institucional y forma de actuar de la organización. También incluye estados financieros y de mercado.

*Evaluación del trabajo que se refiere a:* la evaluación que el empleado recibe de su gestión por parte de sus superiores.

*Información sobre su trabajo:* es la información sobre el contexto inmediato en el que se desenvuelve; los planes del equipo de trabajo, de su departamento, los requerimientos e información sobre el personal.

*Comunicación de los supervisores:* hace referencia a la manera como éstos se comunican con los operarios si los escuchan, si les ponen atención, si canaliza sus requerimientos y necesidades, si está abierto a las ideas nuevas y si ofrece orientación para resolver problemas relacionados con su trabajo.

*Clima de la comunicación:* se refiere a la actitud general que la gente de la compañía tiene hacia la comunicación; mide hasta qué punto la comunicación dentro de la empresa es motivadora, integradora y generadora de cambios.

*Comunicación entre empleados:* hace referencia a la calidad de la comunicación formal o informal que pueda existir al interior de la entidad.

## **Medios estratégicos de comunicación**

Incluye todos los medios de comunicación que se utilizan en la empresa, tanto escritos cuanto verbales o audiovisuales.

## **Comunicación con los operativos**

Hace relación a la calidad de la comunicación entre los operarios y los supervisores.

## **Comunicación de gerencia**

Se refiere a la forma en la que la gerencia se comunica con los colaboradores administrativos.

## **Comunicación interdepartamental**

Tomar en cuenta el tipo de comunicación que se presenta entre los diferentes departamentos y equipos de trabajo de la organización.

### **Fases para realizar una auditoría:**

1. Definición del aspecto o factor comunicacional a investigarse.
2. Definición de la población y muestra de estudio.
3. Definición y diseño del instrumento para recolectar datos: Encuesta o cuestionario. Definir si la recolección va a ser personalizada a través de buzones normales o virtuales.
4. Definición de cómo entrevistar o realizar un acercamiento al público objetivo.
5. Comunicar a los colaboradores de la organización sobre la importancia de la investigación que se va a realizar y motivarlos para que participen.
6. Trabajo de campo o recolección de los datos.
7. Sistematización de los datos.
8. Análisis cuantitativo y cualitativo de los datos. Además de gráficos y cuadros estadísticos.
9. Elaboración del informe que debe incluir conclusiones y recomendaciones. En algunas ocasiones se debe diseñar un plan de acción a corto, mediano y largo plazo.
10. Presentación ante la presidencia, gerencia o equipo de trabajo.
11. Es importante que los resultados arrojados por el diagnóstico sean conocidos por los trabajadores a través de las carteleras, boletín, hojas informativas, revistas o charlas.

El diagnóstico de la comunicación constituye un importante instrumento para el incremento o generación de cambios en la empresa; es decir, tiene **un carácter instrumental**. Su importancia radica en las decisiones que se tomen sobre la base de los resultados obtenidos.