

RAMOS REYES WASHINGTON DAVID  
PAREDES SANDOVAL MAURICIO  
TERAN ANDRADE PAULINA ELIZABETH  
LEMA LLIGUICOTA LUIS FERNANDO

# COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



Primera edición: noviembre 2017  
© Ediciones Grupo Compás 2017

ISBN: 978-9942-33-262-2  
Diseño de portada y diagramación: Grupo Compás

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa de la editorial.

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Guayaquil-Ecuador 2017

# COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

---

*Autores*

RAMOS REYES WASHINGTON DAVID  
PAREDES SANDOVAL MAURICIO  
TERAN ANDRADE PAULINA ELIZABETH  
LEMA LLIGUICOTA LUIS FERNANDO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
Autor.

RAMOS REYES WASHINGTON DAVID  
PAREDES SANDOVAL MAURICIO  
TERAN ANDRADE PAULINA ELIZABETH  
LEMA LLIGUICOTA LUIS FERNANDO

**Experiencia académica:**

Docentes del Instituto Superior Tecnológico  
Corporativo Edwards Deming.

Este libro fue elaborado en el contexto de desarrollo de la educación por el Instituto Superior Tecnológico Corporativo Edwards Deming, sus contenidos son una estructura básica para lograr un proceso de aprendizaje ideal.

El documento mantiene una revisión de doble par ciego lo que permite considerarse como una obra que contribuye con la formación profesional, consiguiendo el aval de universidades en América como la Universidad de Oriente y UO University.

## Contenidos

Introducción.....	4
CAPÍTULO I.....	5
COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	5
La comunicación organizacional, disciplina particular.....	6
La Comunicación Humana.....	6
Visión de la comunicación.....	8
La práctica de la comunicación.....	10
El comunicador organizacional.....	12
Las grandes responsabilidades.....	13
Las tareas.....	14
El futuro.....	17
CAPÍTULO II.....	20
COMUNICACIÓN INTERNA.....	20
Concepto.....	20
Relación con el AO (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL).....	23
Redes de comunicación en las organizaciones.....	24
Redes Formales.....	26
COMUNICACIÓN VERTICAL.....	27
Comunicación Descendente.....	27
Relación con el AO (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL).....	28
Comunicación Ascendente.....	29
Relación con el AO (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL).....	30
Comunicación horizontal.....	31
Relación con el AO (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL).....	32
Redes Informales.....	34
Relación con el AO (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL).....	37

CAPÍTULO III .....	39
COMUNICACIÓN EXTERNA .....	39
Definición .....	39
Relaciones publicas .....	40
Identidad organizacional .....	41
Orígenes psicológicos de la identidad organizacional .....	43
Publicidad .....	45
Publicidad institucional .....	46
Relación con el AO .....	46
Cultura organizacional .....	47
¿Qué es la cultura organizacional?.....	47
Perspectivas .....	49
¿Qué busca la cultura organizacional?.....	50
Clasificación de la cultura organizacional .....	51
¿Cuáles son sus componentes?.....	52
¿Cómo se aprende y manifiesta la cultura organizacional? .....	53
Análisis comparativo entre comunicación, cultura y aprendizaje organizacional.....	55
CAPÍTULO IV .....	60
DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES .....	60
LA COMUNICACIÓN POLÍTICA: El ser percibe y es percibido .....	60
¿Qué es la comunicación política? .....	61
¿Cuál es su objetivo? .....	61
El ser percibe y es percibido.....	61
Identidad, imagen y reputación: una tríada exitosa.....	62
Identidad.....	63
La imagen corporativa .....	64
Reputación y RSE.....	65

COMUNICACIÓN DE CRISIS .....	66
¿Qué es la crisis? .....	67
¿Qué es la comunicación de crisis? .....	67
Características de la crisis .....	67
Pre-crisis .....	68
Planificación de crisis .....	69
Estrategias de la Crisis .....	69
Transferencia de responsabilidades .....	70
Ventajas de tener un Plan .....	70
Formación de portavoces .....	71
Selección del público para portavoces .....	71
Características de los medios de comunicación.....	71
Elaboración del mensaje .....	72
Comité de crisis.....	72
¿Quiénes lo integran? .....	72
¿Qué hace?.....	72
Los/as miembros del comité deben .....	73
Recomendaciones.....	73
Glosario .....	75
Referencias bibliográficas .....	80

## **Introducción**

La comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización.

A través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización.

A su vez, la comunicación organizacional permite que los procesos internos de trabajo se desarrollen correctamente, exista un óptimo clima de trabajo y se alcancen los objetivos propuestos. Para establecer la gestión eficaz y eficiente de una empresa u organización, la comunicación es una herramienta de vital importancia. Es un medio que permite conocer los logros, los alcances o solucionar las dificultades de las personas que trabajan en los diferentes departamentos de una empresa.

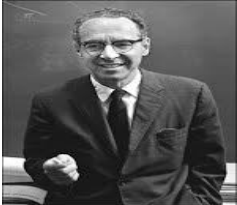



## CAPÍTULO I COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN



Fuente:(Concepto.de, 2016)

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

	Goldhaber, Gerald M. (1986): "La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo".
	Gary, Kreps. (1995): la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirman que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que se miden entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.

En efecto, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades del mundo cambiante. El estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirman que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que se miden entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

### **La comunicación organizacional, disciplina particular**

#### **La Comunicación Humana**

La comunicación humana conlleva cuatro dimensiones o propiedades fundamentales. Ellas se entrecruzan, se conjugan y actúan a la vez en proporciones variables.

La primera de esas dimensiones es inherente a la misma naturaleza relacional de la comunicación:

- La comunicación es un bien común. Es el impulso natural que hace del ser biológico un ser social. Sin comunicación no hay comunidad ni sociedad, cultura, política, ni economía.

La segunda dimensión corresponde a su propiedad física:

- La comunicación es una fuerza vectorial. Ella crea realidad y sentido, contiene información a la que da forma inteligible, la conduce y la transfiere de una mente a otras mentes.

Distintas de las anteriores son las dos dimensiones siguientes. Ambas conciernen al socio dinámica de la comunicación en tanto que herramienta de la interacción humana:

- La comunicación es energía expresiva y realizadora del pensamiento. Es una fuerza influyente y transformadora mediante el Lenguaje y la Acción - el lenguaje mismo como acción y la acción como lenguaje. La comunicación humana participa del fenómeno "pequeñas causas, grandes efectos". Ella es acción de débil energía, pero tiene una gran capacidad desencadenante de reacciones de fuerte energía y muy amplias consecuencias.
- Si esta poderosa energía causal que es la comunicación, es instrumentalizada para fines espurios, entonces deviene un medio que se justifica por su propio fin. Y no sólo se habrá traicionado su condición fundamental de bien común: se habrá dañado a personas concretas.

Ahora bien, la comunicación implica sus reglas de juego. Y en la medida que ella está ligada a la conducta individual y colectiva, plantea la cuestión decisiva de los campos de libertad, y de los usos que de ellos se haga.

El primero de los campos de libertad a considerar concuerda con el punto 1 comentado más arriba. Su uso es discrecional y depende de esta actitud llamada Ética, que en el ámbito social global es sancionada por la Declaración Universal de los Derechos Humanos. En esta línea de ideas, añadimos a las cuatro dimensiones anteriores los siguientes comentarios:

- Toda persona es libre de decidir qué hacer y qué decir acerca de lo que piensa y lo que hace. Recíprocamente, toda persona es libre de aceptar o de rechazar cualquier apelación, información, mensaje o relación que no desee.

El siguiente campo de libertad es negativo y concuerda con las propiedades psicofísicas de la comunicación comentadas en el punto 2:

- La información es irreversible. Nadie puede revertir la información que ha comunicado a otros, tanto si lo ha hecho voluntaria como involuntariamente. Es como si viertes tinta en un vaso de agua: jamás podrás separar ya la una de la otra ni volverlas a su estado anterior.

El campo de libertad que sigue es necesariamente negativo; se corresponde con el punto 3 y afecta a la incomunicación:

- Es imposible comunicar lo inefable, lo que sobrepasa los límites de las palabras: lo que ha sido sentido profundamente, lo que pertenece a la sensibilidad individual, las impresiones, las emociones, las experiencias y las vivencias íntimas.

El último campo de libertad enlaza con el punto 4, y es la clave crítica de la comunicación humana:

- La libertad de pensar, actuar y comunicar no puede ser instrumentalizada -no debería serlo- en beneficio propio y en perjuicio de otros mediante la obstrucción, el engaño, la explotación o cualquier otra forma de violencia.

### **Visión de la comunicación**



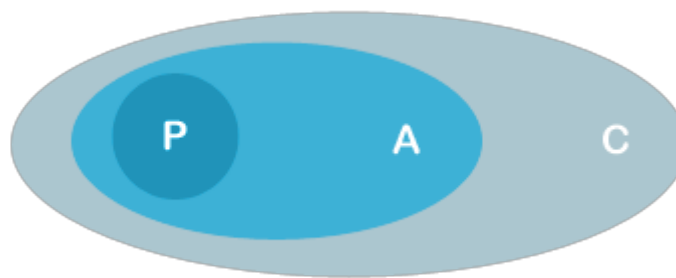
La Comunicación es investida de un sentido de misión. Es un modo de búsqueda, de descubrimiento y de aprendizaje compartido. Una forma de solucionar problemas, de reducir la complejidad de los procesos y de las relaciones, y una fuerza transformadora del entorno social. Una manera de aportar ideas útiles e innovadoras; de explicarlas y aplicarlas eficazmente con sencillez y claridad.

La Comunicación es un fenómeno social a la escala de la sociedad global. En su génesis y en su desarrollo en tanto que acción, la Comunicación es la expresión de un proceso que

articula el Pensamiento libre y creador con la Acción ejecutiva y comunicativa.

En esta secuencia no debe haber contradicciones ni fisuras:

- El **Pensamiento** creador y transformador, pero también crítico y autocrítico, concibe y dirige la acción y la comunicación;
- La **Acción** construye realidad, produce hechos concretos y tangibles y genera valor;
- La **Comunicación** manifiesta lo que ha sido pensado y explicita el sentido de lo realizado: lo humaniza y lo transmite más allá del espacio inmediato y del tiempo presente.



C es parte de A que es parte de P

**P.** Acción mental

**YO/NOSOTROS**

**A.** Acción factual

**MUNDO**

**C.** Acción

simbólica

**SOCIEDAD**

Desde este paradigma, *Joan Costa Institute* asume que todo desarrollo contemporáneo reposa esencialmente sobre una doctrina de base, relativamente reciente, nacida de los trabajos teóricos de las comunicaciones, en especial de Wiener, Weaver y Shannon.

Sobre estas bases, nosotros entendemos la Comunicación en tanto que ciencia y praxis, como surgida de la fusión de dos doctrinas:

- La que podemos llamar originaria (punto 1 del capítulo precedente), de la cual *Joan Costa Institute* actualiza y reivindica su enraizamiento en las ciencias humanas y sociales, herederas de la filosofía humanista nacida con la cultura en Occidente.
- La que proviene del genio tecno científico, de la teoría matemática de la información y de la sistémica, y que

cristaliza en las nuevas tecnologías en la estela del espíritu cibernético, es decir, de la eficacia.

Así, el Pensamiento, la Acción y la Comunicación es un todo dinámico que se asienta sobre las dos vertientes - *sociológica* y *tecnológica*- de la ciencia de la Comunicación o de la Información.

### **La práctica de la comunicación**

La comunicación es una ley primordial del Universo, de la Naturaleza y de la Vida. Siendo así una ley general, concierne a los grupos y organizaciones humanas. Pero era preciso llevarla de su práctica empírica a determinados usos sociales, es decir, adaptarla a partir de su fuente académica a la dinámica de las organizaciones. Así, de la teoría general de la comunicación surgió la Comunicología.

Este trabajo de reinterpretación supuso recodificar unos principios conceptuales formulados en el espacio abstracto de la teoría, y “traducirlos” en términos de aplicación práctica a las necesidades concretas de las organizaciones. Y, al mismo tiempo, implicó cuestionar los modelos empíricos de la teoría fragmentaria de la organización que eran el producto de un pasado obsoleto, para actualizarlos e integrarlos a esta reinterpretación adaptativa del marco teórico al práctico, desde la óptica socio tecnológica y no solo económica.

La Comunicología reconoce el fundamento humano (emprendedor, creativo, cooperador, etc.) de toda organización, ligado a su identidad y a sus propios objetivos (económicos, científicos, humanitarios, cívicos, etc.). Ello constituyó un cambio radical del viejo modelo capitalista-productivista con el declive de los productos industriales de consumo. Lo cual dio paso al resurgir renovado de los servicios en la era de la comunicación y de la información. Este fue también el paso de la cultura material y cuantitativa a nuestra cultura de los intangibles y los valores.

La Comunicología fue intérprete y herramienta, al mismo tiempo, de este cambio cultural. A principios de los años 70, ya Joan Costa había iniciado en este sentido la adaptación de las teorías de la comunicación, mucho antes de que la palabra “comunicología” se hubiera inventado. Para el procedimiento de recodificación

del material teórico a modelos operacionales, Costa se inspiró en la sociometría a principios del siglo pasado; los mismos con que fueron formuladas la cibernética, la teoría de la información, la teoría de sistemas y la teoría de modelos. Todas estas disciplinas tenían una cosa en común: querían representar el mundo de los fenómenos humanos y sociales con sus estructuras de relaciones, y medir la intensidad de los intercambios más o menos complejos entre los individuos. Para ello, los precursores (científicos, matemáticos, sociólogos, etc.), desarrollaron conjuntos de grafos, esquemas, diagramas y modelos que no sólo explicaban esos fenómenos, sino que los hacían visibles y manejables, es decir, aplicables a diversos desarrollos y, por supuesto, medibles. Éste es el principio de la Comunicología: la comunicación aplicada al mundo de las organizaciones.

En 1977, Joan Costa publicó en su libro *La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral*, una serie de 16 esquemas y modelos que constituyen la metodología básica de la estrategia y la gestión de las comunicaciones. Así, Costa fue el precursor de la Comunicología. Más tarde, y a partir de los trabajos de Habermas y Kotarbinski, Costa da un paso más, e introduce a la Comunicología, la Praxeología o ciencia de la acción práctica, con el fin de reforzar el carácter de la Comunicación como un modo de Acción.

Con la fusión de estas dos disciplinas, la Comunicación no sólo está vinculada a las relaciones, el arte, la técnica y la ingeniería, sino que ya forma parte de las Ciencias de la Acción. Lo que Costa ha rubricado con este axioma: comunicar es actuar y actuar es comunicar.



Para terminar, y volviendo al campo ya mencionado de la energía comunicativa débil, pero poderosa en sus efectos; y al ámbito de la gestión estratégica de los intangibles y de los valores en el espíritu humanístico, reencontramos la secuencia del Pensamiento en Acción y en Comunicación.

### **El comunicador organizacional**



**Fuente:** (Blogger, 2017)

### **El factor omnipresente**

Resulta evidente que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Como dice Andrade (1991:30) "...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación". Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos. Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información.

Que la comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada es, entonces, una responsabilidad compartida por todos sus integrantes. O, visto desde otra perspectiva, "dado que los problemas de comunicación pueden ser creados por casi cualquiera de los



miembros de la organización, todos deben participar de la responsabilidad de evitar o limitar ese tipo de problemas" (Farace *et al.*,1977:248).

No obstante, lo anterior; resultaría ingenuo esperar que todas las necesidades de comunicación de una organización, especialmente si es grande y compleja, pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de personas que normalmente están muy ocupadas haciendo su trabajo, cumpliendo con responsabilidades de otra índole. De ahí la necesidad de contar con profesionales cuyo quehacer primordial consista en asegurar que los procesos de comunicación sean los apropiados en relación con los objetivos de la organización.

De hecho, la aportación de los comunicadores a las organizaciones se percibe como relevante, a juzgar por datos recabados en una investigación llevada a cabo muy recientemente por CINCO para la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional entre sus asociados. Como puede apreciarse en la tabla 1, la importancia que se asigna al puesto de comunicación, tanto en sí mismo como en comparación con otras áreas, es alta.

IMPORTANCIA DEL PUESTO DE COMUNICACIÓN	
Asignada por la organización	
Muy importante	69%
Importante	25%
Poco importante	6%
En comparación con otras áreas	
Más importante	22%
Igualmente, importante	67%
Menos importante	11%

**Fuente:** (Consultores en Investigación y Comunicación, 1996)

### **Las grandes responsabilidades**

Ya dijimos que a cada organización corresponde una función de comunicación particular y por tanto diferenciada. Sin embargo,

es necesario establecer ciertos parámetros como punto de partida para evaluar la actuación de los comunicadores. ¿Qué sería razonable esperar, aunque sea en términos generales, de los profesionales de la comunicación en las organizaciones? Un camino aceptablemente seguro para llegar a una descripción de la práctica de la comunicación organizacional -vista como el conjunto de actividades cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio, y entre sus integrantes- es el que parte de la identificación de las tareas mínimas obligatorias, comunes a la mayor parte de las organizaciones, que deben llevar a cabo los responsables de la función.

Dado que todas las personas que forman parte de la organización se comunican al realizar su trabajo, el cometido principal del encargado de la comunicación en la organización es ayudar a que los demás cumplan con sus responsabilidades de comunicar. Para ello, "debe estar localizado en el centro mismo del flujo de mensajes de la organización. Esto significa que tiene conocimiento de todos los tipos de flujo relevantes (aunque la cantidad de control directo que puede ejercer sobre esos flujos dependa de la disposición de la dirección para delegar la autoridad necesaria). Operando en el centro del flujo de mensajes de la organización (o cerca de él), el administrador de la comunicación puede servir como un enlace entre el resto de las unidades de trabajo y, por tanto, influir directamente en las características de los mensajes que esas unidades envían o reciben, tales como cantidad, calidad, oportunidad y forma" (Farace *et al.*, 1977:252).

### **Las tareas**

Desde una perspectiva algo más específica, el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal. Entre las actividades más relevantes que tiene que desempeñar

el comunicador para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

**Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación.** Se trata de tareas cruciales que en primera instancia permiten determinar el alcance de la función en la organización. Las estrategias de comunicación organizacional por lo común obedecen a propósitos generales como los siguientes:

Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes, entre ellos y entre la organización y su ambiente.

Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes.

Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.

Cada estrategia responderá, además, a objetivos específicos que a su vez se derivan de necesidades de comunicación detectadas en la organización. Los planes y políticas estarán subordinados a las estrategias, y los tres deberán supeditarse a las estrategias, planes y políticas organizacionales.

A pesar de su más que evidente importancia para las actividades de comunicación, pocos comunicadores organizacionales trabajan con base en estrategias, como puede verse en la investigación que realizó CINCO para la AMCO, según la cual únicamente 21 por ciento de los encuestados incluye el desarrollo de estrategias entre sus responsabilidades principales.

**Participar en la planeación y producción de programas de comunicación.** Esto abarca una amplia variedad de actividades, que van desde la edición de las tradicionales revistas internas hasta la producción de publicidad externa, pasando por la distribución masiva de circulares, la administración de tableros de avisos, la producción de material audiovisual, la preparación de discursos para ejecutivos, la organización de fiestas y eventos especiales, la elaboración de materiales didácticos, etcétera.

**Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización.** "El profesional de la

comunicación debe tener la capacidad para examinar los procesos de trabajo, identificar los elementos de conocimiento que el personal necesita para cumplir con su trabajo y desarrollar sistemas para proporcionarle esos elementos de conocimiento" (Farace *et al*, 1977:255).

<b>TEMAS DE INTERÉS EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>		
	<b>PRIORIDAD</b>	<b>Muy interesados en obtener más información</b>
1	LOS PLANES FUTUROS DE LA EMPRESA	79.8%
2	OPORTUNIDADES DE CARRERA EN LA EMPRESA	72.5%
3	INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL PUESTO	68.0%
4	MEJORAS EN LA PRODUCTIVIDAD	63.0%
5	POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL	62.8%
6	POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA	62.7%
7	CÓMO ENCAJA MI PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA	62.1%
8	IMPACTO DE LOS EVENTOS EXTERNOS EN MI PUESTO	52.9%
9	CÓMO EMPLEA LA EMPRESA SUS UTILIDADES	48.6%
10	RESULTADOS FINANCIEROS	44.1%
11	PLANES DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	43.4%
12	NOTICIAS SOBRE OTROS DEPARTAMENTOS Y DIVISIONES	43.3%
13	POSICIÓN DE LA EMPRESA RESPECTO A CUESTIONES DE ACTUALIDAD	42.7%
14	CAMBIOS/PROMOCIONES EN EL PERSONAL	41.1%
15	COMPROMISOS DE LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD	39.3%
16	HISTORIAS DE INTERÉS HUMANO SOBRE OTROS EMPLEADOS	21.6%
17	NOTICIAS SOBRE EL PERSONAL (CUMPLEAÑOS, NACIMIENTOS, ETC.).	16.0%

La revisión, aunque sea superficial, de los temas que interesan a los integrantes de la organización da una idea clara de la diversidad de fuentes y destinos que debe tomar en cuenta el comunicador en su trabajo.

No siempre es fácil distinguir entre la comunicación a nivel corporativo y aquella que tiene como finalidad influir en el desempeño de un área en particular. Normalmente la diferencia básica entre una y otra es de alcance, de tamaño del grupo de receptores, más que de contenido o de medios. En realidad, la distinción no es relevante desde el punto de vista del fenómeno comunicativo en sí, aunque prestar un servicio especializado a distintas áreas de la organización tiene por lo menos dos implicaciones importantes para el desempeño del comunicador:

- El tratamiento adecuado de temas diversos para confeccionar mensajes dirigidos a personas con cierto grado de especialización requiere del desarrollo de habilidades de recolección y organización de la información que van más allá de las normalmente requeridas en el trabajo de comunicación corporativa.
- Trabajar con distintas áreas ofrece al comunicador una oportunidad única para aprender y relacionarse con otros. Esto puede traer como consecuencia la posibilidad de aumentar la influencia, tanto a nivel de función como personal, en los procesos organizativos.

**Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos.** Así, además de familiarizarse con el marco normativo de la organización, el comunicador tiene una interesante posibilidad de influir en la formalización de distintos aspectos del desempeño, en general, y de los procesos comunicativos, en particular.

**Desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación.** Cada vez es más común que se pida al comunicador que prepare e imparta programas de entrenamiento que generalmente tienen que ver con habilidades de comunicación escrita y oral, o de relaciones interpersonales. Lo anterior demanda del comunicador conocimiento en materia de capacitación y desarrollo de personal.

### **El futuro**

En la actualidad es posible identificar con mucha claridad dos grandes tendencias en el trabajo del comunicador organizacional:

- Cada vez más, la actividad comunicativa se orienta a apoyar procesos de cambio en la organización. Programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de redimensionamiento, cambio cultural y otros esfuerzos de transformación de las organizaciones requieren de respaldos comunicativos muy especializados, normalmente fuera del alcance de los responsables de esos procesos.
- La evolución que parte de ser experto en publicaciones impresas para convertirse en experto en medios de comunicación, con especial interés por los de muy reciente aparición en el contexto organizacional, como son el correo electrónico e Internet. La comunicación organizacional está empezando a superar el estrecho marco de la publicación interna.



**Fuente:** (Mafisse, s.f.)

En la relativamente corta historia de la función en nuestro medio el comunicador organizacional ha sido visto sobre todo como un productor de medios, básicamente impresos, dirigidos al personal de la propia empresa. En otras palabras, se le ha confinado al ejercicio de la comunicación interna escrita.

Por otra parte, es fácil constatar el hecho de que la posición que comúnmente ocupa el especialista en comunicación en la jerarquía de la organización es lo suficientemente baja como para mantenerlo alejado de la toma de decisiones a nivel estratégico. Quizás esto se deba a que en muchas empresas la

comunicación profesionalmente manejada se percibe, a pesar de su importancia, como un lujo prescindible. Esta afirmación puede apoyarse en el hecho, palpable para quien conoce el medio, de que en muchas organizaciones se han recortado los presupuestos para las áreas de comunicación, e incluso se ha llegado a despedir a parte o a la totalidad del personal, como consecuencia de la crisis económica.

El campo de acción de la comunicación organizacional, no obstante, sigue sin definirse lo que, desde cierta perspectiva, puede considerarse como una ventaja porque significa áreas de oportunidad para el comunicador con iniciativa. Entre ellas es factible identificar las siguientes:

- **Comunicación organizacional integral**, que supone la posibilidad de tomar parte en la formulación de estrategias y en la implantación de las actividades de comunicación de la empresa como un todo, evitando la división entre comunicación interna, relaciones públicas y publicidad.
- **Desarrollo organizacional**. Este es un campo que ofrece al comunicador una gran riqueza de oportunidades porque, como se dijo hace poco, el respaldo a procesos de cambio se está volviendo una responsabilidad clave para el comunicador.
- **Comportamiento**. En esta línea se ubica lo relacionado con los procesos humanos en la organización: manejo de conflictos, toma de decisiones, liderazgo, desarrollo de equipos efectivos, etcétera.
- **Capacitación y entrenamiento**. No sólo como diseñador e instructor de cursos para entrenamiento en habilidades de comunicación interpersonal, sino como un elemento clave en todo el proceso de capacitación, que en primera instancia es una forma de comunicación.
- **Informática y sistemas**. La nueva tecnología tiene que ver, ante todo, con el procesamiento y distribución de la información. Debe ser, entonces, una responsabilidad fundamental del comunicador contribuir al máximo aprovechamiento de esa tecnología.

## CAPÍTULO II COMUNICACIÓN INTERNA



**Fuente:** (Conexión ESAN, 2015)

### **Concepto**

Si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna. Es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. Así, los "subsistemas" (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el "sistema" (entiéndase como la organización en total) requiere.

De manera que el lector comprenda lo que la línea de investigación de esta tesis plantea, se presentan dos definiciones que complementan la idea anteriormente expuesta: la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y



motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (HERNÁNDEZ, 2002)

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”. Aclarando que los últimos se refieren tanto a los empleados como a los propietarios, representantes de trabajadores y familiares de los mismos. El catedrático menciona de manera puntual los objetivos, responsabilidades y funciones de la comunicación interna:

**Responsabilidades:**

- Establecer objetivos y estrategias comunicativas.
- Establecer prioridades 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.

**Objetivos:**

- **Informar:** proporcionar la información adecuada y necesaria para el desempeño del puesto de trabajo y sobre la organización, su misión, su filosofía, sus valores, estrategia, etc. (Dimensión de Gestión).
- **Participación:** facilitar el diálogo, el feedback de abajo hacia arriba, es fundamental para que las propuestas y las ideas circulen y se puedan tener siempre en cuenta. Escuchar a los equipos es fundamental para toda organización (Dimensión social).
- **Potenciar el sentimiento de pertenencia.** El equipo humano aumentará su eficacia y su eficiencia en la medida que se sienta parte del proyecto y su papel en la organización sea valorado positivamente. También para que cumplan adecuadamente con su papel como transmisores externos de la imagen de la entidad. (Dimensión cultural)
- **Implicar y motivar:** involucrar, que todos se sientan partícipes del proyecto común y tengan espacio para hacer aportaciones y tomar decisiones. También, reconocer sus méritos y darles el reconocimiento que merecen. (Dimensión humana).

- Hacer **BRANDING INTERNO** (comunicación de marca): hacer partícipes a las personas de los logros conseguidos, de los valores diferenciales y de la buena marcha de la organización aumentará su satisfacción y su implicación, ya que sentirán que el éxito es también suyo (un matiz de la dimensión cultural).

**Funciones:**

- 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. Aplicándolo en principio a los mandos altos y gerenciales.
- Informar.
- Animar y coordinar, es decir, después de conocer lo que sucede en la empresa y con el fin de que la información fluya de mejor manera, debe crearse una red de corresponsales que informen a los empleados. ¿Cómo?, pues tomando los puntos de referencia en la empresa que pueden distribuir y recoger la información de mejor manera que otros. Logrando con todo ello coordinar los flujos de comunicación e integrar a los empleados en esta red que además les brindará sentido de pertenencia a la misma.
- Organizar campañas, como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados. Éstas tienen una visión de corto, mediano o largo plazo, dependiendo de las acciones que quieran realizarse dentro de la empresa.
- Formar: Capacitación determinada de actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación, que busca que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoren la comunicación dentro de la organización. (DE MARCHIS, 2003)

Podemos decir que la comunicación interna tiene efecto en cuatro grandes elementos que conforman la relación de las organizaciones con sus personas internas:



**Fuente:** (Moraleda, 2016)

**Gestión:** Ayuda a las personas a desarrollar su cometido, su función, a saber; cuáles son los procedimientos y qué funciones y tareas realizan las otras personas de la organización.

**Humana:** ayudar a las personas a sentir que se les tiene en cuenta y que son importantes.

**Cultural:** traslada los valores y la promesa de marca de la entidad hacia el interior, fomentando el sentimiento de pertenencia y la implicación en el proyecto común.

**Social:** Una parte del clima laboral depende del buen funcionamiento de la comunicación interna, que debe ayudar a que las personas dispongan de espacios y contenidos para relacionarse con otras personas de diferentes maneras.

### **Relación con el AO (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)**

Si los flujos de comunicación internos están bien establecidos, es decir, cuando la comunicación es efectiva dentro de la organización, es posible tomarla como apoyo o herramienta para difundir el conocimiento e información que se desee que ésta tenga. ¿Cómo?, pues a través de las herramientas con las que cuenta este tipo de comunicación: manuales escritos, reuniones de trabajo, medios de comunicación internos, grupos de trabajo, de integración, etc. Además, dará la pauta a su evaluación, pues a través de la retroalimentación que de esto den sus empleados, se determinará qué tan lejos ha llegado el proceso de aprendizaje en la empresa.

El interior es el reflejo del exterior y viceversa, así que los procesos internos de comunicación además de mostrar cómo funciona la empresa y cómo interactúan sus trabajadores consigo mismos, con otros, con su entorno y con la tecnología, también es la base de un diagnóstico de necesidades de información, capacitación y como consecuencia, de modelos y técnicas de aprendizaje convenientes para la organización.

Y también, será la base de su evaluación, donde se comprobará si se lograron los objetivos del aprendizaje, qué faltó, cómo se ocupará, cuál fue la interpretación, etc.

### **Contenidos de la comunicación interna en las ONG'S**

En base a los objetivos definidos en el apartado anterior, se suele clasificar la comunicación que circula en base a la función que cumple dentro de la organización: laboral, relacionada con las condiciones laborales o relación legal con la persona.

Operativa, relacionada con lo que la persona necesita conocer para el desempeño de su puesto de trabajo. También, si es bidireccional, con lo que la persona puede Aportar sobre la operativa o el desarrollo de su trabajo. Corporativa, relacionada con la entidad en su conjunto, su actividad, sus valores y sus resultados; motivacional y dinamizadora.

### **Redes de comunicación en las organizaciones**

Como hemos aclarado ya, tanto en la comunicación en su ámbito general como en el organizacional, se transmiten mensajes que siguen determinados caminos para llegar a su receptor. A estas direcciones que toman los mensajes, las llamamos "redes de comunicación", cuyo origen puede ser formal o informal.

Un portaaviones había estado de maniobras en el mar con tempestad durante varios días. Poco después de que oscureciera, el vigía que estaba en el extremo del puente informó:

- "Luz a estribor".
- "¿Rumbo directo o se desvía hacia popa?", gritó el capitán.
- El vigía respondió "Directo, capitán", lo que significaba que nuestro propio curso nos estaba conduciendo a una colisión con aquel buque.

- El capitán llamó al encargado de emitir señales. “Envía este mensaje: Estamos a punto de chocar; aconsejamos cambiar 15 grados su rumbo.”
- Llegó otra señal de respuesta: “Aconsejamos que ustedes cambien 15 grados su rumbo”.
- El capitán dijo: “Contéstele: Soy capitán; cambie su rumbo 15 gra-dos”.
- “Soy marinero de segunda clase —nos respondieron—. Mejor cambie su rumbo 15 grados.”
- El capitán ya estaba hecho una furia. Espetó: “Conteste: Soy un portaaviones. Cambie su rumbo 15 grados”.
- La linterna del interlocutor envió su último mensaje: “Yo soy un faro”.



**Fuente:** (Blog, 2017)

En la actualidad en el mundo corporativo surgen preguntas entre empleados y directivos cuando se aborda el tema de la comunicación a través de las redes informales, algunas de estas preguntas son, por ejemplo, ¿qué efectos genera el rumor en las organizaciones? ¿Por qué es necesario combatir dicho rumor? Las principales causas de la rumorología dentro de una organización empresarial provienen cuando existe una falta de dirección clara, este hecho generalmente sucede cuando hay vaivenes en la estrategia, en los modelos de negocio o en los resultados económicos. Cuando esto sucede, los directivos deberían facilitar

una información precisa y concisa de lo que está sucediendo para disipar y anticipar los efectos de dicha comunicación, sin embargo, esto no siempre se produce.

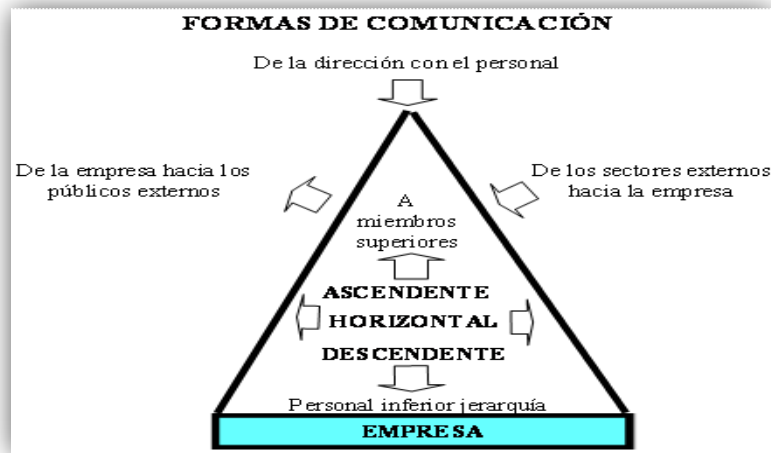
Esta situación hace que la información que debería llegar al conjunto de las personas que integran las compañías se quede estancada y no avance a lo largo de la estructura jerárquica, facilitando que aparezca el rumor. Esta situación es importante resaltarla ya que dependiendo del trato que se le dé, puede socavar o reforzar la confianza, uno de los elementos más complicados de conseguir en una organización.

Por esa razón se vuelve necesario responder con rapidez ante cualquiera de estas habladurías, si un rumor ofrece una información positiva pero luego no se cumple, genera unas falsas expectativas que acarrearán consecuencias negativas. Si por el contrario el cotilleo supone repercusiones negativas y es falso, aunque finalmente no culmine, si no se ha desmentido cuanto antes, generará un estrés y miedo innecesario con consecuencias muy negativas hacia los intangibles que atesoran las personas que integran la compañía, como por ejemplo; Clima Laboral, compromiso, etc.

### **Redes Formales**

Martínez y Nosnik coinciden con Goldhaber en que cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral especificadas en el organigrama de la empresa, las redes de comunicación son formales. Y según nos dice Fuentes, su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. (FUENTES, 2003, 32)

En las redes formales, los mensajes circulan de manera descendente, ascendente u horizontal. Goldhaber apunta que los mensajes que fluyen de manera descendente o ascendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. "Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido" (GOLDHABER, 1984: 131)



Fuente: (Blog, 2017)

## COMUNICACIÓN VERTICAL

### Comunicación Descendente

Es aquella en la que los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados. Así lo afirman Daniels y Spiker, citados por Valdés, la comunicación descendente es la que se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización. (VALDÉS, 2003, 12)

Al respecto Martínez y Nosnik mencionan que este tipo de comunicación no debe entenderse exclusivamente como aquella que surge en la gerencia y se dirige a los empleados, sino también la que se origina en los altos mandos y fluye hacia la gerencia, pues "sin ésta última, la primera no tendría ningún sentido". (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 27-28)

De acuerdo a Smith y otros, citados por Goldhaber, "los estudios de comunicación descendente responden a la pregunta ¿hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces". (GOLDHABER, 1984: 131)

Katz y Kahn citados por Goldhaber (1984) y Valdés (2003), identifican los mensajes que frecuentemente se transmiten en la comunicación descendente:

1. Instrucciones laborales, en la que se explica cómo deben realizarse tareas específicas, obteniendo en el futuro un referente del desempeño del empleado
2. Exposición razonada de los trabajos, donde se explica el propósito de actividades determinadas y cómo se relacionan con otras y con los objetivos de la organización
3. Procedimientos y prácticas, que son los mensajes que buscan familiarizar a los subordinados con las políticas, regulaciones, costumbres, beneficios, etc., de la organización
4. Retroalimentación, información dada a los empleados con el fin de comunicar su desempeño laboral
5. Adoctrinamiento de objetivos, mensajes diseñados para motivar a los trabajadores dándoles a conocer la misión, visión y demás elementos de la cultura organizacional.

### **Relación con el AO (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)**

En general podemos decir que la comunicación descendente en relación con nuestro tema central, es una de las herramientas que se utilizarían para introducir el AO en la empresa. Es decir, tras el análisis y precedente reconocimiento de los directivos sobre la necesidad de que la organización debe ser aprendiente, éstos mismos decidirían crear, en conjunto con el departamento de comunicación, una estrategia que busque cumplir dicho objetivo. Haciendo uso de estas redes, se comunicará lo que se quiere implementar en la empresa, además de enviar la información necesaria que ayude a la motivación y confianza que los trabajadores necesitan para apoyar la causa empresarial. Lo anterior sin olvidarse de la información externa que también debe darse a conocer a los empleados, pero de manera suficiente y prudente para evitar la sobrecarga o exceso de la misma y contribuir a mayores dificultades en el aprendizaje. Todo ello depende de la credibilidad que tengan los jefes ante los trabajadores, por lo que otro elemento que debe promoverse para mejorar la comunicación descendente es el fomento de



liderazgo. Es decir, que los jefes sean vistos como líderes ante sus subordinados permitiendo así la rapidez y eficacia del flujo de mensajes, pues ellos confían en que la información es verídica. Entonces, la red descendiente comunicará a los empleados lo que se pretende hacer, cómo se quiere lograr y a través de qué medios; además informará de manera confiable y precisa lo necesario para que el trabajador pueda adaptarse a los cambios internos y externos, sintiéndose capaz de realizar su trabajo como la empresa lo requiere, de superar retos, de manejar crisis y de, en determinadas situaciones, tomar decisiones adecuadas. Todo ello aunado al hecho de que así se incrementará el sentido de pertenencia al ser tomado en cuenta, y logrará sentirse libre de proponer ideas, de desarrollar su creatividad y, en nuestro caso, tener el conocimiento necesario para afrontar circunstancias no previstas y crear conocimiento nuevo o complementario ante dichas situaciones. Lo que ayudará a incrementar el aprendizaje en la organización.

### **Comunicación Ascendente**

Es la que se da de subordinados a superiores. Goldhaber la define como "aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias" (GOLDHABER, 1984: 134)

En palabras de Katz y Kahn citados por Martínez y Nosnik, la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podamos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente. (MARTÍNEZ Y NOSNIK: 1988: 41-42)

Así, ésta puede reducirse a lo que la persona dice de sí misma, su desempeño y sus problemas; acerca de otras personas sus problemas; acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales; y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho.

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

1. Indica la receptibilidad del medio ambiente para la comunicación descendente.
2. Facilita la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a
3. que participen en el proceso de la toma de decisiones.
4. Proporcionan la retroalimentación en la comprensión, por parte de los
5. empleados, de la comunicación descendente.
6. Anima a la presentación de ideas valiosas (GOLDHABER, 1984: 134)

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

<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>	<p>Proporciona retroalimentación sobre cómo se recibieron y entendieron los mensajes descendentes.</p> <p>Ayuda a medir el clima organizacional.</p> <p>Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones.</p> <p>Permite el diagnóstico de malas interpretaciones.</p> <p>Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas.</p> <p>Mejora el conocimiento de los subordinados</p> <p>Fundamenta la toma de decisiones.</p>
------------------------------------	--

**Fuente:** (Nosnik, 1988)

### **Relación con el AO (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)**

Entonces, la comunicación ascendente tomada en nuestro "sistema" como la base para la toma de decisiones, es también una parte esencial para el AO. ¿Por qué?, porque a través de ella, se busca el incremento de la creatividad, de eliminar el miedo a los superiores y sentirse seguros de sus capacidades y de su trabajo, así como de ser libre de expresar o proponer ideas sobre lo que hace falta a la empresa, formando así, nuevo conocimiento para la misma que puede ser utilizado por los

demás empleados en determinadas situaciones. Además, permite saber si los empleados conocen los elementos de la cultura organizacional, así como si han entendido bien los mensajes descendientes, si están satisfechos con su área, herramientas y compañeros de trabajo, entre otras cosas. Por lo tanto, la debida valoración y aplicación de técnicas para el desarrollo de la comunicación ascendente en la empresa, son factores esenciales en la lucha del empleado contra sus modelos mentales, para que logren compartir una visión, tengan confianza en sí mismos y laboren de manera adecuada consiguiendo mejorar su desempeño individual y el de la organización.

### **Comunicación horizontal**



**Fuente:** (Spark, s.f.)

Es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico. Así la define Massie citado por Goldhaber “la comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”. (GOLDHABER, 1984: 137).

Esta comunicación es directa entre los empleados, y está vinculada con la formación de grupos. Ya que ciertas actividades que tienen que hacerse en la organización implican la participación de varios trabajadores. Entonces, para lograr las metas y objetivos propuestos, se requiere cierta convivencia por lo que debe preverse una buena comunicación, integración y coordinación entre ellos. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 56)

Los grupos que se crean pueden ser formales, los que se dedican al trabajo, resolución de problemas o toma de decisiones. Estos se dividen en funcionales, es decir, que sus funciones grupales están establecidas por su jerarquía y/o de proyecto, los que se unen por un objetivo en particular y se disuelven al lograrlo. Y también

pueden ser informales, creados en base a la amistad o cierto interés en común. (HERNÁNDEZ, 2002)

La comunicación horizontal puede darse entre:

- Miembros del mismo grupo,
- Miembros de distintos grupos,
- Miembros de distintos departamentos, y
- Entre la línea y el staff. Entiéndase al segundo como grupos de asesores especialistas externos a la organización: outsourcing y consultorías.

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar 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: 56)

Distintos autores citados por Goldhaber concluyeron que los objetivos de esta comunicación son la coordinación de tareas, resolución de problemas, participación de la información y la resolución de conflictos.

### **Relación con el AO (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)**

La comunicación horizontal como vimos, depende de mayores elementos subjetivos del individuo, pues en los otros dos tipos, existe cierta distancia o "respeto" ante alguien con mayor rango, que influye (aunque la comunicación interna lucha porque no sea así) en la forma en la que se relacionan o emiten información. Pero en el caso de la comunicación horizontal, comenzamos con elementos más personalizados de cada "subsistema". Esta comunicación toma en cuenta la forma de pensar de los individuos, los sentimientos o preconceptos que tienen de sus compañeros, la valoración de las capacidades del otro, y se complica más cuando uno de los miembros del grupo se siente amenazado por el otro debido a un ambiente con excesiva competitividad, que lo orilla a ocultar información tal vez vital para el grupo con el fin de que él sea más reconocido que el otro, etc. Y también por la especialización de personas, pues debido a la misma competitividad muchos empleados buscan su propia

superación sin tomar en cuenta las necesidades que de su trabajo requiere la organización.

Entonces, la comunicación horizontal está estrechamente ligada con el aprendizaje en equipo, la cuarta disciplina que propone Senge para el AO. Pues los grupos dependen de los individuos, que como vimos anteriormente son el factor esencial dentro de la organización, quienes cuentan también con modelos mentales y una lucha para lograr un dominio personal, que brinde confianza a sus capacidades para unirse con las de los demás en una visión compartida.

Pero el hecho de que las personas se unan para trabajar por un objetivo común no significa que logren hacerlo, ¿por qué?, pues porque la mayoría de las personas no saben laborar en equipo, y es ahí donde surgen los problemas debido a la competencia desleal (rivalidad) y a la especialización.

Por lo tanto, el aprendizaje en equipo, debiera convertirse en una disciplina a la que se le diera mayor importancia, pues aprender a trabajar juntos no es fácil, aunque todos tengan dominio y confianza de sus aptitudes y capacidades, aunque hayan roto con sus modelos mentales y sean capaz de comunicarlos, pero sólo lo hacen para beneficios individuales, y aunque tengan una visión compartida.

Ya que lograr romper con el sentido de superación sólo individual por miedo a que alguien más nos gane, es complicado, sobre todo si en la empresa no se ha promovido la idea de que los resultados del trabajo en equipo son más rápidos, eficientes y satisfactorios para cada uno de los integrantes y así, de la empresa en conjunto.

Entonces es aquí donde encontramos todas las disciplinas de Senge, pues el hecho de que cada empleado logre ver a su equipo de trabajo y a la organización como un todo, como algo interdependiente, es dar inicio al aprendizaje mismo.

## Redes Informales



Fuente: (Hancock, 2016)

Vimos ya los mensajes que circulan a través de las líneas funcionales de la organización, a las que llamamos: redes formales, ahora es el turno a las que operan de manera contraria, es decir, las que NO fluyen siguiendo los

Según afirman Martínez y Nosnik, 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.

Redes de Comunicación Informal	
Tipos de Red	Características
<p>Cadena en línea</p>	<p>La información es transmitida hasta llegar a la última persona posible.</p>
<p>Cadena reticular</p>	<p>Algunas personas que reciben la información no la transmiten, cortándose en ellas la transmisión.</p>
<p>Cadena casual</p>	<p>La información se transmite sin orden y puede no llegar a todos. Depende de la relación entre los trabajadores y de la importancia que le den a esa información.</p>
<p>Rumor</p>	<p>Una persona se encarga de informar a todos los que la rodean.</p>

Fuente: (Blogspot, 2017)

- 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. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 58)

El impacto que genera en el Clima Laboral esta comunicación informal cuando es negativa, es que logra favorecer la fabricación de un clima tóxico en las empresas. Este hecho viene motivado por el malestar e incomodidad que se genera en la persona que recibe la información al no disponer de ninguna fuente donde contrastar la misma. Esto generalmente desemboca en que la persona busque obtener otras versiones de dicha noticia a través de su propia comunicación informal, siendo esta acción un acelerante en la propagación de dicho rumor. El resultado final es que esta situación termina muchas veces impactando en la motivación y compromiso de los empleados con su compañía. Evidentemente estas redes informales hacen disminuir la productividad y la eficiencia de las personas que integran la compañía, ya que disminuye la confianza que los empleados tienen en sus empresas y en el equipo directivo. Pero si existe un peligro con serias consecuencias para una compañía, es aquel que se genera no sólo a nivel interno, sino a nivel externo sobre la marca, ya que esta acción puede influir en el comportamiento de los empleados en la interacción con el cliente. Las consecuencias de dicha situación es que puede llegar a tener efectos en la cuenta de resultados de la compañía, ya que el crecimiento de dicho rumor hace que se propague a diferentes áreas de influencia dentro de la compañía, impactando en sus diferentes stakeholders, como, por ejemplo; empleados, clientes, proveedores, etc.

La típica rumorología o comunicación de boca en boca tiene tres características principales:

- No es algo que controle el management o gestión de los directivos en la compañía.
- La mayoría de los empleados lo percibe a veces como algo más creíble que las comunicaciones formales de la alta dirección en dicha compañía.

- Es ampliamente utilizada por diferentes públicos internos (empleados, secretarías, mandos intermedios, etc.), para diversos fines.

### **La sociedad y el rumor**

El rumor surge ante la falta de noticia oficial como un “mercado negro de la información”, surgen en un contexto de ambigüedad. Los climas sociales inestables son caldo de cultivo de los rumores. Las tensiones sociales también crean circunstancias para la propagación de un rumor.

- Muchas veces nacen sin que nadie los genere conscientemente, generalmente nacen espontáneamente, sin una planificación previa. Algunos rumores se basan en un hecho concreto, de una situación de crisis o conflicto; otros, crean o generan un hecho en sí mismo. Otros rumores están fundados en intereses económicos o políticos.

Es la comunicación que no está establecida, pero que aun así se lleva a cabo. Pues básicamente se compone de las conversaciones que tienen los empleados sobre algún tema, sea o no relacionado con el trabajo. Esta red surge en la mayoría de los casos por la necesidad de socializar de las personas, de establecer contactos dentro y fuera de nuestro equipo de trabajo, así como en otros departamentos. Además, también lo hacen porque tienen algún interés personal o emocional en una situación o porque les llega información reciente que “deben diseminar”.

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

El rumor es conocido como la parte que daña esta red de comunicación, pues “en general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original”. Entre sus causas encontramos: el interés que se tiene por una situación, la ambigüedad, lo confuso, la falta de información oficial alrededor de la situación.



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

- Brinda retroalimentación sobre el desempeño
- Traduce órdenes formales a un lenguaje más accesible
- Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia
- Es más rápida y flexible

Pero:

- Es incompleta, lo que puede acarrear malos entendidos

Por ello, la gerencia debe responder de manera rápida y efectiva, a través de las siguientes acciones:

- A. Si el propósito es evitarla, habrá que difundir información oficial de manera completa, clara y oportuna.
- B. Si se quiere aprovechar, debe preocuparse por estar al tanto de lo que ésta difunde para saber qué es lo que tiene inquieto al personal, y para conocer los “vacíos” de información existentes y que se quieren llenar con este tipo de comunicación.

La creación de grupos informales dentro de la organización es algo que no puede erradicarse, pues es la propia naturaleza humana la que incita a tener relación con algunos otros empleados. Por ello, aunque no guste a la gerencia, debe tener cuidado en lo que de esta red surge, pues de cierta forma, es el sentir de los trabajadores. Ya que casi siempre, hablan mucho más, de manera más abierta y con mayor confianza con sus compañeros que con sus jefes. Esto también da la pauta a los jefes de que busquen agilizar y mejorar las relaciones que tienen con los empleados. Lo que significa, mejorar las redes de comunicación formales. Recordando rápidamente que debe ponerse empeño en el fomento del liderazgo en la organización, ya que, si los trabajadores perciben a su jefe como un líder, le tendrán respeto, confianza, pero no miedo. Esto conllevará a flujos más eficientes y rápidos en la comunicación, a mayor motivación para el trabajo, compañerismo, etc.

### **Relación con el AO (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)**

La estructura y comunicación en los grupos informales son de suma importancia para el AO, pues son ellos quienes deben aprender a trabajar en equipo, a quienes se les motivará para

comprometerse más con la visión de la empresa, que, al haber mayor confianza entre ellos, será compartida: una en la que él haya participado y que esté dispuesto a seguir, pues no interfiere en su visión personal. Además, en estos grupos informales es donde corre gran cantidad de información, por lo que, si se da de manera correcta, podría ser una herramienta para difundir las estrategias de aprendizaje que se quieran llevar a cabo en la empresa, así como los elementos culturales, y las razones por las que se ha decidido tal o cual cosa.

## CAPÍTULO III COMUNICACIÓN EXTERNA



Fuente: (Mx, s.f.)

### Definición

Si la comunicación interna se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa.

Definiendo, Hernández nos dice que este tipo de comunicación “es 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 o servicios”. (HERNÁNDEZ, 2002)

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, Eyssauter afirma que la comunicación de mercadotecnia va de la mano con la organización, pues ésta se comunica mediante sus productos y/o servicios, para lograr crear, modificar o mantener la imagen deseada. (CASTAÑEDA, 2003: 78)

Los dos autores y De Marchis coinciden al clasificar los tipos de dicha comunicación: relaciones públicas, publicidad y dentro de ella, la publicidad institucional. Aunque el último autor, en su tercer modelo de estructura del gabinete de Comunicación, ubica a la mercadotecnia como parte de la comunicación y no al revés, como lo afirma Eyssauter. (DE MARCHIS, 2002)

## Relaciones publicas



**Fuente:** (Americas, s.f.)

Schewe citado por Castañeda distingue a las también conocidas como RR PP, como un medio de comunicación de la mercadotecnia tan importante como la publicidad. Y dice que su fin “es crear una imagen favorable hacia la empresa entre sus propios productos, empleados, accionistas y el público en general”. Además, comenta, su labor es permanecer en constante comunicación con el público, “creando una actitud positiva del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa” (CASTAÑEDA, 2003: 79)

En la misma línea, De Marchis afirma que las Relaciones Públicas 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”. (DE MARCHIS, 2002)

Por otro lado, el catedrático afirma que dentro de las RR PP también encontramos 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". Así, "podremos transmitir los mensajes que queremos 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 comunicación también.
- Permanentes, en otras palabras, constantes y no sólo cuando nos interesa o nos conviene.

### **Identidad organizacional**



En general se define identidad organizacional como la base inconsciente de la cultura organizacional. Específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida

organizacional. Si bien la identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente: la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes. Su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se da bajo la estructura organizacional.

La identidad organizacional difiere, bruscamente de la cultura organizacional por el papel importante del identidad-organizacional fenómeno de transferencia. La naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional. Lo central de esta subestructura emocional es especialmente crucial cuando hay una demanda de cambio y desarrollo organizacional. El cambio depende de la buena voluntad de los

miembros de la organización para asumir la responsabilidad por sus acciones y para abandonar el status quo.

Pero esta buena voluntad es el resultado de un entendimiento mutuo de emociones compartidas entre superiores y subordinados, y más comúnmente entre pares en las organizaciones y es el resultado del reconocimiento que estos hacen de sus expectativas y deseos inconscientes. Ayudar a los miembros de una organización a ser conscientes de la estructura de la identidad organizacional y su lugar en ella, es una buena medida para liberarlos del estrés del cambio organizacional, lo que es estratégicamente sano y productivo. Bajo situaciones de estrés podemos tener un pantallazo sobre en qué consiste la identidad organizacional. A menudo la disposición de la identidad organizacional se revela a través de los actos del management, mediante intimidaciones, denostaciones y conflictos interpersonales e intergrupales, anulación de los problemas organizacionales y responsabilidades personales.

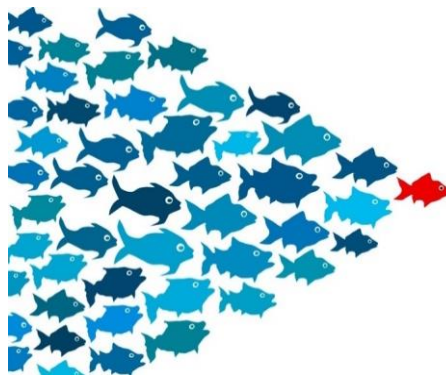
Pudiendo acceder a la experiencia organizacional de los individuos nos ayudará a entender mejor las motivaciones colectivas e individuales que gobiernan el comportamiento y nos permite distinguir de otra manera organizaciones similares, unas de otras. La identidad organizacional define quienes somos en un grupo y quien o que podemos llegar a ser como miembros de grupos (identidad dentro de un rol determinado).

La identidad organizacional puede ser encontrada en la dificultad para observar interacciones dentro de las organizaciones -en la estructura intersubjetiva de lo que Heinz Kohut llama auto-objeto de las relaciones interpersonales. Descubriendo esto, observaremos como es la experiencia de la gente con su prójimo, y observaremos cómo se manejan a sí mismos y a los demás bajo circunstancias estresantes. Esto no significa que la gente en las organizaciones comparta la misma idea acerca de la organización. Esto implica que la cultura organizacional y las estrategias para gestionar asuntos internos y externos son resultado de las experiencias y personalidad de los individuos que dan forma a las experiencias y significados organizacionales.

El concepto de identidad organizacional no es completamente nuevo. Los teóricos y consultores de la psicoanalítica organizacional no tienen siempre la misma concepción sobre la identidad organizacional aun cuando estudien el mismo fenómeno.

La identidad organizacional representa el medio por el cual los grupos de trabajo se orientan a sí mismos hacia la organización y mediante la cual los individuos adquieren su propio sentido de seguridad e identidad como miembros.

### **Orígenes psicológicos de la identidad organizacional**



**Fuente:** (Mind, s.f.)

Acerca de la identidad individual, Erik Erikson relaciona psiquis, cultura e historia con el destino individual:

“El problema de la identidad es, (tal como el término connota) la capacidad del ego de sostener la identidad y la continuidad ante un destino cambiante.

Pero el destino siempre se entrelaza con cambios y condiciones inherentes que son el resultado de las etapas de la vida y cambios del entorno, lo que ocurre todo el tiempo. La identidad connota una determinada elasticidad para poder mantener patrones esenciales durante el proceso de cambio. Así, extraño como parezca se requiere de una identidad muy bien constituida para tolerar un cambio radical, la identidad bien constituida se ha organizado a sí misma entorno a valores básicos que todas las culturas tienen en común. (1964: 97-96)”.

La cultura organizacional descansa sobre la identidad organizacional, así como la conciencia descansa sobre los reclamos conflictivos del inconsciente. La identidad organizacional es la formación de un compromiso teniendo en cuenta los objetivos contradictorios de los miembros de la organización.

Es un producto de la cultura organizacional, de su historia, de la psicología de sus miembros y de la psicología de los líderes

actuales, los pasados y los que vendrán. Consiste en estructuras repetitivas de la intersubjetividad que se encuentra en las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, que son en principio dirigidas por estimaciones y expectativas inconscientes que influyen las decisiones y acciones organizacionales. Cuando algo funciona mal entre las personas de las organizaciones, puede ser a causa de las obligaciones y tensiones psicológicas entre ellos.

Adentrarse en las dimensiones psicológicas inconscientes de la identidad organizacional en conflicto, es esencial para restaurar completamente la eficacia.

Los sentimientos individuales sobre la participación en una organización tienen sus raíces en la infancia. Winnicott (1965) habla del 'entorno de contención' (holding environment) en referencia a la relación inicial entre madre y niño.

Kohut de modo similar ofrece una explicación acerca de las relaciones interpersonales que tiene un adulto, pero con orígenes en la primera infancia y la niñez. (1977:1984); que afirma que en esta relación nace una base narcisista o de transferencias de auto-objeto.

En síntesis, la identidad organizacional es un marco para interpretar los sentimientos y experiencias organizacionales basadas en relaciones propias y de otros. Es una teoría que guía el accionar de los miembros de una organización que desean indagar en las relaciones propias y de los demás en el análisis sobre las organizaciones.

Su premisa principal es que el modelo para entender las acciones inconscientes de los adultos en las organizaciones puede hallarse en las dinámicas propias y de los demás en la infancia.

De forma similar al rol de los padres para crear un ambiente seguro y en lo que Winnicott denomina un buen y suficiente entorno de contención para el desarrollo de la noción de sí mismos de los bebés, el ambiente organizacional del adulto puede ayudar o dañar la autoestima y en consecuencia satisfacer o frustrar las necesidades normales de narcisismo de los miembros de dicha organización. Los dilemas psicológicos de los miembros de una organización, pueden así revivir ansiedades de la infancia.



## Publicidad



Fuente: (Web, s.f.)

Según Pride citado por Arista Garza, “es una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos, o ambas cosas, que se transmite a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo”. (ARISTA, 1998: 33)

El segundo autor, plantea que las personas y las organizaciones usan la publicidad para la promoción de servicios, mercancías, ideas, temas y hasta personas. Además, propone a la publicidad como un “método promocional sumamente flexible” pues brinda a la compañía la oportunidad de llegar a mayores audiencias metas.

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. Así, frecuentemente la publicidad “no brinda una retroalimentación rápida. Es difícil medir sus resultados. Además, en comparación con las ventas personales, la publicidad no tiene un efecto persuasivo tan grande sobre los consumidores”.

De su lado, Schultz plantea a la publicidad como “un mecanismo para transmitir información”. Y la distingue como un subconjunto de la mercadotecnia que se basa en “la evolución y coordinación de la estrategia centrada en el producto y el consumidor”. Así menciona sus objetivos: presentar un producto a una porción del mercado y animar a los compradores a aceptarlos, así como

tratar de posicionar la marca, informando y persuadiendo al mercado meta con sus beneficios. (CASTAÑEDA, 2003: 79)

### **Publicidad institucional**

Schultz citado por Castañeda, la concibe como una clase de publicidad: del producto e institucional. Y nos dice que se dirige a promover la imagen de la organización, así como su reputación o ideas, a diferencia de la otra, que se basa en el producto en sí. Además de buscar el desarrollo o mejora de las relaciones con los clientes, otras organizaciones, miembros actuales, empleados o público en general.

### **Relación con el AO**

La comunicación externa entonces es el vínculo existente entre el exterior de la empresa y ella misma. Por lo tanto, es la herramienta o vehículo que trae información y conocimiento del ambiente que rodea a la organización. Es decir, a través de la comunicación externa, además de que la empresa se promocioe, busque una mejor imagen ante los demás, etc., también se consigue una retroalimentación del exterior hacia adentro, en el que si la empresa está implementando el AO, se dará cuenta que ésta trae información y conocimientos necesarios para estar al tanto de lo que rodea a la empresa, y proponer el empleo de estrategias que le ayuden a adaptarse a los continuos cambios. Es así, como la comunicación externa complementa la concepción de la empresa como sistema abierto dependiente tanto de sus partes internas como de las exteriores.

La información del ambiente proviene también de los propios empleados que escucharán algo fuera y lo comentarán dentro, de algún cliente que llame diciendo algo, reclamando, de comunicados de prensa, notas, etc. Por lo tanto, el empleado debe estar preparado para distinguir la información que será útil o perjudicial a la empresa (a través de la previa capacitación y transmisión de información implementadas por el AO) y llevarla consigo al trabajo no para crear rumores, sino para compartirla con los demás y buscar herramientas para mejorarla o en su caso, mantenerla. Es decir, el entorno de la empresa, y sobre todo, el de los propios empleados, llevará a su interior, información y

conocimientos que pueden o no beneficiarle, pero de saber qué es lo que pasa afuera, dependerá también cómo se funcione dentro. Debe tenerse muy en cuenta, que el entorno muchas veces no puede controlarse, pero lo que pasa al interior sí, y por eso en este trabajo de investigación se propone al AO como una alternativa que logrará lo anteriormente dicho.

### **Cultura organizacional**



**Fuente:** (Espinoza, s.f.)

### **¿Qué es la cultura organizacional?**

Robbins citado por Alvarado y Estrada, afirma que hace diez años, las organizaciones eran consideradas simplemente como un medio racional con el cual coordinar y controlar un grupo de personas. Pero poco a poco los teóricos de la organización han comenzado en los últimos años, a reconocer y admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. Pues al igual que cada individuo que pertenece a ella, la organización también tiene su propia personalidad. (ALVARADO Y ESTRADA, 2002: 23-24)

Según Goffe y Jones, la cultura en una empresa “está compuesta por símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización. Así,

definen a la cultura corporativa como “la forma de actuar en una organización”, lo que hace única a cada empresa.

Entonces, cuando se logra tener esa forma común de pensar, se obtiene una forma de acción común en el lugar de trabajo. Así lo afirma Shockley citada por Valdés, “la cultura en una organización se entiende como la manera en que se realizan las cosas y la forma de comunicarse para la realización de las actividades”.

Tom D. Daniels y Barry K. Spiker complementan lo anterior apuntando que la cultura existe en una empresa cuando los individuos de un grupo social tienen una referencia común de interpretación y acción, referencia que incluye los valores, creencias y experiencias, que se traducen en costumbres, tradiciones e inclusive procesos de comunicación. (VALDÉS, 2003: 30)

Robbins presenta una definición que engloba los aspectos anteriormente citados: “es un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras”. (ROBBINS, 1993: 620) El mismo autor identifica las características primarias que de manera general engloban la esencia de la cultura:

- La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se encuentran identificados con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- Énfasis en el grupo: el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas: el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración en unidades: el grado en que se fomenta que las unidades de la empresa funcionen coordinada e interdependientemente.
- El control: el grado en que se emplean las reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los trabajadores.

- Tolerancia y riesgo: el grado en que se fomenta la agresividad, innovación y capacidad de riesgo en los empleados.
- Los criterios por compensar: grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
- Tolerancia al conflicto: grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- El perfil hacia los fines o los medios: grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo, observándose como un “todo”.

Por su parte Denison habla de cultura al referirse a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Éstos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. (DENISON,1991: 2)

### **Perspectivas**

La cultura organizacional es un término descriptivo que se refiere a la forma en la que los trabajadores perciben las características anteriores, y no si les agradan o no están de acuerdo con ellas. Es decir, no es un concepto evaluativo, a diferencia del de satisfacción laboral. Además, la cultura que expresa los valores centrales compartidos por la mayoría de los integrantes de la organización, se denomina la cultura dominante. Pero la existencia de una cultura general, no evita que dentro de la misma organización se desarrollen subculturas, entendidas como mini culturas que suelen definirse de acuerdo con la denominación de departamentos y la división geográfica. Así, los valores centrales de la cultura organizacional, los que son

aceptados en toda la empresa, prevalecen aunados a otros específicos de cada subcultura. (ROBBINS, 1993:623-624)

Daniels y Spiker señalan dos perspectivas de la cultura dentro de la organización: la funcionalista y la interpretativista.

La primera plantea como metas al desarrollo y cambio de la cultura en la organización con el objetivo de lograr la eficiencia necesaria en la empresa, definiendo a la cultura como “el conjunto de instrumentos de la vida organizacional, tales como los mitos, historias, leyendas y rituales” que deben promoverse realizando una serie de actividades en el que se encuentre el control del instrumento cultural mediante el manejo eficaz y viable de los símbolos. Por otro lado, la segunda perspectiva establece una meta que consiste en la descripción y la crítica de la cultura organizacional tomando como referencia al significado que de ésta tienen los miembros de la empresa. Y define a la cultura como “una referencia que permite la interpretación común”, que propone la realización de estudios de los significados representados en cada miembro de la organización, y posteriormente realizar un discurso en el que se realcen los símbolos más importantes. (VALDÉS, 2003: 30-31)

### **¿Qué busca la cultura organizacional?**

Como ya mencionamos, la cultura organizacional permite la cohesión de las conductas individuales y la unificación de la visión empresarial para lograr los objetivos organizacionales. ¿Pero cuáles son sus funciones específicas?, de acuerdo a Robbins son:

- Desempeñar un papel que defina límites, es decir, que señale diferencias entre nuestra organización y las demás.
- Conferir a la empresa un sentido de identidad.
- Facilitar la generación del compromiso con algo superior al interés personal de cada empleado.
- Reforzar la estabilidad del sistema social. (ROBBINS, 1993: 626)

De acuerdo a lo anterior, la cultura está orientada al logro de las metas de la empresa. Denison, plantea que dentro de estos objetivos tocados por la cultura se encuentran la efectividad de las acciones realizadas y el rendimiento de sus empleados. Pues, las estrategias utilizadas, la estructura de la organización “tienen

su origen en las convicciones y en los valores de la misma". (DENISON, 1991: 159) Así, plantea una relación directa sobre estos dos factores, que desembocan necesariamente en mayor productividad.

### **Clasificación de la cultura organizacional**

Existen varios modelos, nosotros en este caso incluiremos una tabla en la que se recogerán dos polos opuestos: la cultura organizacional débil, la cual debe mejorar en aquellos puntos donde falla, y la fuerte, donde se considera el punto ideal para una organización:

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>C.O. DÉBIL</b>	<b>C.O. FUERTE</b>
<b>AUTONOMIA</b>	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto
<b>ESTRUCTURA</b>	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
<b>APOYO</b>	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla	La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.
<b>PREMIO</b>	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
<b>CONFLICTOS</b>	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
<b>RIESGOS</b>	No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo	Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador

**Fuente:** (Emprendices, s.f.)

## ¿Cuáles son sus componentes?

Para que la empresa tenga el éxito esperado, es necesario que los empleados se sientan identificados con ella, por lo que deben fomentarse los elementos de la cultura organizacional, logrando que todos compartan la visión propuesta por la propia empresa. De acuerdo a Báez e Ibarra, los elementos de la cultura organizacional son:

**Misión:** definida como la razón de existir y ser de una empresa. La cual responde a cuatro cuestiones fundamentales: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, y ¿por qué lo hacemos? Teniendo las respuestas a dichas interrogantes se contemplará que la misión sea o esté:

- Enfocada al cliente
- Positiva y motivadora
- Entendible para todo el personal
- Difundida, entendida y aprendida por todos los trabajadores de la organización. Así mismo, la misión debe ser concreta, objetiva y flexible, pero sin dejar los valores establecidos, que cumpliendo en su totalidad los objetivos impulsará el cambio. De esta forma, las acciones se encontrarán guiadas y orientadas al propósito de las mismas.

**Visión:** es una herramienta administrativa que permite, con base en acontecimientos presentes, proyectar el futuro de la organización. En otras palabras, es proyectar a futuro la misión empresarial. Ésta debe cumplir las siguientes características:

- Definir claramente el futuro deseado
- Tener un enfoque definido
- Representar para la organización un reto alcanzable
- Ser altamente motivadora para todos los integrantes
- Ser redactada en un lenguaje entendible y de ser posible, tener la particularidad de que sean memorizables los elementos básicos de la misma.

**Filosofía:** es la piedra angular necesaria para construir una base sólida que permita orientar la organización hacia el éxito de forma planeada, haciéndola más ágil, dinámica y flexible proporcionando facilidades para el desarrollo del liderazgo con un sentido de dirección adecuado y bien definido.



**Valores:** son la base para formar una cultura de trabajo, la cual constituye la disciplina esencial para guiar al éxito a cualquier organización. Los autores presentan los valores más comunes dentro de la empresa:

- Enfoque al cliente
- Calidad
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Seguridad, ante todo
- Ética y honradez
- Respeto a la dignidad humana
- Comunicación abierta (ALVARADO Y ESTRADA, 2002: 26-29)

Estos elementos en conjunto, cubrirán la necesidad primaria de cualquier organización, creando una actitud de mejora en los métodos de producción, en las habilidades y conocimientos técnicos y de procesos, así como las actitudes de disciplina y adopción de los hábitos de conducta general.

### **¿Cómo se aprende y manifiesta la cultura organizacional?**

Robbins puntualiza que la cultura original se deriva de la filosofía de los fundadores, y lo que los primeros miembros a quienes los primeros miembros contrataron aprenden con su propia experiencia. Es decir, "los actos de la alta dirección establecen el clima general de la conducta aceptable y de la no aceptable", dependiendo también de que los empleados socialicen si la integración de los elementos de la cultura es exitosa.

Siguiendo esta línea, Denison afirma que "la naturaleza de una determinada cultura es un reflejo de las estrategias originales de los fundadores de una empresa, así como también las cosas que se han aprendido y conservado con el tiempo". (DENISON, 1991: 159)

Stephen Robbins, afirma también que la cultura se transmite a los trabajadores de diversas formas, en las que encontramos los relatos de casos, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. De este modo, al crear una identificación de dichos aspectos, se creará un código interno que será aceptado por los empleados y que utilizarán día a día convirtiéndose en algo "natural" en su

funcionamiento y desempeño laboral. (ALVARADO Y ESTRADA, 2002: 26)

Fernández de Collado citado por Valdés, nos presenta las manifestaciones de la cultura organizacional:

**Conceptual simbólico:** forma en las que se puede explicar o representar objetiva o subjetivamente al hombre, al mundo, lo suprasensible y a la relación entre ellos. Ejemplos de esta manifestación son: la filosofía organizacional, la misión, sus estrategias, objetivos y programas. Además de los mitos y creencias de la organización.

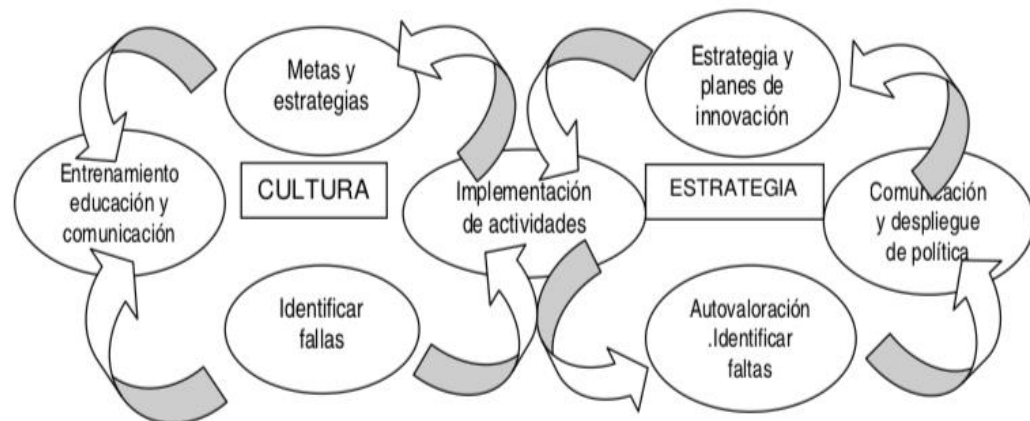
**Conductuales:** pautas de comportamiento e interacción entre los miembros del sistema cultural. Comprenden desde el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción dentro de la empresa.

**Estructurales:** pautas de comportamiento directa, que pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación y la estructura social.

**Materiales:** recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad, que propician el bienestar del sistema cultural. Es decir, los recursos tecnológicos, la instalaciones, mobiliario y demás equipo con el que cuenta la organización. (VALDÉS, 2003: 31 y HERNÁNDEZ 2002)

De manera resumida podemos decir que la cultura organizacional es algo que existe aún si no se estudia, al igual que la comunicación. Son procesos y conceptos inherentes a la empresa, pues está conformada por seres humanos. Los dos buscan el logro de los objetivos organizacionales a través de sus propias técnicas, herramientas y fomento de sus características y elementos. Así, la cultura busca que los empleados sepan qué hacer, cómo hacer y cuál es la importancia de sus acciones, lo que puede fomentarse a través de la comunicación que se tenga dentro de la misma. Pero no se debe olvidar que la cultura es la "herencia" de lo que los fundadores y directivos han dejado a la empresa mientras han pasado por ella, por lo que sería conveniente evaluarla cuando se presenten o prevean cambios, para adaptarla de manera adecuada al tiempo y espacio presente.

Además, tomando las ideas de José Guadalupe Vargas, en el afán de conseguir organizaciones aprendientes, se está observando la generación de una cultura y una dinámica dirigidas al fomento de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones, es decir, “un aprendizaje continuo” de acuerdo con el ritmo actual, donde “el cambio es la regla y la estabilidad la excepción”. Por lo tanto, en la organización aprendiente que comparte y usa el conocimiento de tal forma que sus miembros unifiquen sus esfuerzos a los de la empresa que lucha por responder a los desafíos y cambios de su entorno, la estrategia y la cultura están estrechamente ligados, pues “el ser una organización aprendiente constituye una actitud y un estilo de vida”. Así Vargas expone la idea de que “existe una vinculación entre la visión, la estrategia general de organización y la estrategia de innovación que tienen lugar en una cultura organizacional”. (VARGAS, 2001:2).



**Fuente:** (Vargas, s.f.)

### **Análisis comparativo entre comunicación, cultura y aprendizaje organizacional**

Ya que hemos brindado toda la información necesaria para que el lector conozca tanto al aprendizaje como a la comunicación y cultura organizacionales, toca el turno al primer análisis de este trabajo de investigación. A continuación, se presentan los puntos principales obtenidos de la comparación de las tres áreas, cumpliendo así nuestro primer objetivo específico: analizar al AO desde el punto de vista de la comunicación.

- La comunicación organizacional es el envío de mensajes a través de canales, en los que se busca comunicar “algo” (sea los objetivos, metas, noticias, evaluaciones, logros, etc.) a quienes pertenecen a la organización. Pero no sólo es enviar información por enviarla, sino mandarla con la finalidad de crear conocimiento sobre la organización en sus integrantes, y para lograr tomar las decisiones adecuadas. Por lo tanto, la comunicación organizacional es un sistema, que “permite dinamizar y animar las acciones individuales y colectivas para generar la integración de esfuerzos y el fortalecimiento y desarrollo de la institución”
- El AO busca que la empresa (entiéndase un conjunto) cuente con el conocimiento necesario para afrontar los cambios que se den tanto en su interior como en su exterior. El conocimiento también puede crearse a través de situaciones que son nuevas, y a las que se dieron soluciones nuevas también, que quedan establecidas como conocimiento nuevo para los empleados, como un registro de lo que se hizo, para en determinada ocasión revisarla y ver si puede adaptarse a la situación que se presente en ese momento.
- Este nuevo conocimiento o el existente, debe hacerse llegar a los demás, y ¿cómo? Hablando desde el punto de vista de un comunicólogo, sería a través de herramientas y medios de comunicación. Es decir, cuando se tiene un conocimiento que debe diseminarse en la organización de manera segura y veraz, para que todos lo sepan, debería hacerse a través de los medios de comunicación de la empresa, además de las múltiples herramientas de comunicación interna y externa que lo acompañan. Aquí se plantea una relación entre las formas de crear conocimiento vistas en el capítulo anterior, pues el conocimiento tácito, el que no está formalizado, debe a través de la comunicación, volverse explícito, algo que sea conocido por los demás miembros de la organización, y pueda ser utilizado por ellos, sin quedarse sólo en unos grupos, pues esto sería perjudicial a la empresa y crearía

barreras de comunicación y dañaría el ambiente organizacional.

- La cultura organizacional compuesta por la misión, visión, valores, filosofía, etc., busca que la forma de pensar de todos los empleados vaya hacia el mismo lugar. Es decir, guía las conductas de los demás hacia un lugar común. Es así como el AO también lo busca, que cada individuo se sienta identificado y orgulloso de su empresa, que se sienta capaz y motivado de hacer su trabajo, teniendo el conocimiento necesario que le brinde esta condición. Y como lo dijimos, la cultura es inerte a las personas, siendo éstas la esencia de la organización. Por lo tanto, cuando la empresa conozca a sus empleados, lo que les molesta, lo que les agrada, cuando sabe lo suficiente sobre cada uno de ellos, sus aspiraciones, motivaciones, etc., podrá tomar las mejores decisiones acerca de cómo establecer estrategias que les brinden el conocimiento necesario sobre su organización, sus propias funciones, y que logre sentirse tan capaz como cualquier otro, y sobre todo que sepa también que en determinado momento podrá tomar decisiones adecuadas sin tener miedo de fracasar o sentirse incompetente a causa de sus propios complejos o problemas. La cultura entonces también busca la creación de una visión compartida, que los empleados sigan.
- La comunicación organizacional, aunada a la cultura buscan también que exista un clima laboral agradable, satisfactorio dentro y fuera de la organización. Que los empleados tengan mejores relaciones entre ellos mismos, así como con sus superiores o altos mandos. Para que el llegar a laborar no sea una obligación sino un gusto, además de que así el empleado aceptará complacido las labores a desarrollar dentro de un equipo, en el que todos se conozcan y se lleven "bien". De manera en que el aprendizaje en grupo se convierta progresivamente en algo "natural" y que cada uno trabaje individual como grupalmente, siguiendo la visión de la empresa que los dirigirá a cumplir sus objetivos tanto personales como organizacionales.

- Quien comunica algo siempre espera o busca una reacción, un efecto en su receptor, que regularmente son cambios. Y que como dijimos pueden ser de tres tipos. Tomando estos como referencia, veremos que el AO lo busca también. Desea que los empleados logren modificar su manera de aprender, y ¿cómo? A través de las disciplinas propuestas por Senge, dentro de las cuales se busca que el individuo deje de ser su propio obstáculo para su crecimiento, es decir que tenga un dominio personal. Además, que él mismo, logre diseminar los modelos mentales, que finalmente causan conflictos en su persona que logran que no se sienta capaz de comunicar a quienes lo rodean, las ideas que tiene en su cabeza, sea por su propio miedo o estructura de la vida, o por lo que puedan decir de él. Lo que impide también el desarrollo de su creatividad y su confianza con los demás. Aunado a que la mayor parte de la gente no está acostumbrada a trabajar en equipo, lo que dificulta lograr de manera rápida y eficaz los objetivos de la empresa, por lo que se busca que la empresa tome como esencial el aprendizaje grupal. Y con todo ello, tanto el individuo como su grupo, y la organización en general, serán tomados como elementos interdependientes en un sistema encaminado a lograr lo que éste se ha planteado y a superar las situaciones no previstas si se diera el caso.
- A través de una cultura bien adoptada por los empleados, es posible que el conocimiento que se genere y el existente, vaya convirtiéndose en parte de ésta. Es decir, los resultados del aprendizaje en la organización pueden “registrarse” en la cultura, pues el conocimiento se integrará en los elementos que de ésta tiene la empresa, y logrará que poco a poco éstos sean adoptados por los empleados, quienes finalmente tomarán este conocimiento como algo natural. Por lo tanto, el proceso de aprendizaje apoyado por la comunicación y concentrado en la cultura, no será un programa que deba implementarse continuamente, sino sólo una vez, pero constantemente evaluado. Los resultados de esta evaluación ayudarán en la creación de estrategias

que busquen modificar lo que salió mal y que persistan en lo que funcionó. Todo esto, debe apoyarse con una adecuada gerencia del conocimiento que guarde lo favorable para la empresa, y también las situaciones que fracasaron, para poder prevenir, adaptar y solucionar problemas causados por los cambios constantes que afectan a la organización.

- La función de los líderes (sobre todo los gerentes), en la implementación del AO es vital. Pues son ellos los encargados de detectar a través de diagnósticos las necesidades de la empresa, además de que son ellos quienes consultarán a los directivos los problemas que se han suscitado y propondrán, junto con los especialistas, soluciones para los mismos. Entonces, el gerente es quien estará a cargo de la implementación de sistemas como el AO. Por ello, el fomento del liderazgo gerencial, y el de los otros líderes formales e informales es esencial. Así, no sólo a través de capacitación y cursos, sino de experiencias vividas dentro de la organización, de la educación en comunicación con los empleados, entre otros aspectos, son en los que debe formarse el gerente y los demás líderes de la empresa.
- Como se estudió, en el capítulo anterior, el reto más importante de la organización que aprende es el de lograr la capacidad de gestionar tanto la creación, desarrollo y difusión del conocimiento. En términos generales, y en base a lo ya analizado, podemos decir que la creación del conocimiento organizacional puede ser a partir de la experiencia propia, de la de los demás, de lo que está establecido, de la influencia externa, de las crisis, problemas y cambios.

## CAPÍTULO IV

### DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES

Que significa planificar las comunicaciones: significa que el director del Proyecto tiene que determinar un plan para gestionar las comunicaciones, con un enfoque adecuado para cubrir las necesidades y requisitos de información entre todos los actores interesados.

Qué es el plan de gestión de las comunicaciones: el director del Proyecto desarrollará el plan de gestión de las comunicaciones. Este plan es un plan subsidiario del plan de dirección del Proyecto y describe la forma en que se planificarán + estructurarán + monitorearán + controlarán las comunicaciones. Los resultados se plasman en el plan de gestión de las comunicaciones del Proyecto.

Cuáles son los términos relacionados con las comunicaciones en el Proyecto: Codificación (traducción de pensamientos o ideas hecha por el emisor) + mensaje (la salida de la codificación) + retroalimentación (feedback) + medio (método utilizado para transmitir el mensaje) + ruido (todo lo que interfiere con la transmisión y comprensión del mensaje emitido) + decodificación + emisor (emisión efectiva) + receptor (escucha activa) + uso adecuado de los cuatro tipos de comunicación: formal escrito, formal hablado, informal escrito e informal hablado. Para el examen PMP hay que familiarizarse con términos tales como, bloqueadores de la comunicación, reglas de reuniones, comunicación de lecciones aprendidas y la importancia de la codificación no verbal.

#### **LA COMUNICACIÓN POLÍTICA: El ser percibe y es percibido**



**Fuente:** (Cela, s.f.)



## **¿Qué es la comunicación política?**

La comunicación política es toda actividad organizada, dirigida a transmitir un mensaje que permita llegar a los electores con el fin de influir sobre ellos buscando persuadirlos, orientarlos, educarlos e informarlos.

## **¿Cuál es su objetivo?**

El objetivo central de toda campaña política electoral es ganar las elecciones. Este objetivo debe ser claramente establecido pues, en el estallido de una campaña, el candidato presidencial, el jefe de campaña, los voceros y los candidatos al Congreso suelen olvidarse de él, perdiendo valiosísimo tiempo en actividades secundarias.

En una campaña política democrática la comunicación estará siempre presidida por una estrategia que busca captar los votos necesarios para ganar la elección. La campaña política se puede sintetizar en la idea de comunicar un mensaje para ganar votos.

## **El ser percibe y es percibido**

Este concepto es fundamental porque, para el elector, su percepción es la realidad. Parecerá paradójico que, en la discusión filosófica, la apariencia ha sido siempre rechazada por ser un solo un reflejo de la realidad. Sin embargo, en la comunicación política, la percepción es el punto de partida y de llegada. Uno puede tener una imagen de sí mismo, pero si la gente me percibe de manera distinta, esa percepción que el ciudadano tiene de mí, es la que prima, pues es la que decide el voto.

Por ejemplo, si un candidato se presenta a sí mismo como honrado y comprometido pero la gente lo percibe como mentiroso y corrupto, lo que finalmente prima es la percepción ciudadana. En este sentido, en términos de comunicación política, lo que importa es saber cómo las personas están percibiendo la realidad. En general, todo gobierno, institución o personaje público debería hacer un seguimiento permanente de su imagen para saber cómo es percibido.

## **Ejemplos**

- Un inteligente discurso pronunciado por una persona de hombros caídos, voz apagada y mirada errática, no

convencerá. El mensaje no verbal que ese hombre nos transmite nos alerta, en niveles profundos de nuestra conciencia, que “algo” no funciona, no convence, que no vale la pena prestar atención, despierta nuestra intuición, nuestro sexto sentido, es decir, nuestros códigos de comunicación más antiguos. De hecho, en muchos debates, la energía y la convicción interior de los candidatos, pesan más que los argumentos.

- En el caso peruano, la comunicación no verbal, al jugar un rol decisivo dentro de una campaña electoral, toma importancia si consideramos que la sociedad peruana no es plenamente moderna, o no es predominantemente moderna. Modernidad significa libertad, autonomía, capacidad crítica, racionalidad y, por lo tanto, consensos razonables entre partidos, instituciones, medios y ciudadanos. Pero en el mundo y, sobre todo en países no modernos, el voto es, ante todo, emocional, es decir la emoción, el gesto, la actitud, los símbolos y las imágenes que se recrean en el inconsciente del elector son decisivos. De hecho, en las últimas décadas, los electores han estado a la espera —y han votado— por un “salvador”, un “mesías”, un “outsider”, candidatos con propuestas más bien pobres pero que lograron tocar las fibras emocionales.

### **Identidad, imagen y reputación: una tríada exitosa**



**Fuente:** (Internauta, 2015)

## **Identidad**

De acuerdo con Marín (2008:79), el modelo de organización actual basado en la RSE, debe orientar sus objetivos al cumplimiento de “resultados económicos positivos, acometer proyectos sociales que repercutan favorablemente en la sociedad en la que se desarrollan sus actividades y contribuir a la protección del medio ambiente”.

En este marco, la organización actual asume y vive sus valores, establece normas que marcan su comportamiento y orientan su negocio en búsqueda de la licencia de operación, a través de su adaptación a las exigencias sociales.

Esto la lleva a establecer una identidad corporativa propia y perfectamente diferenciada de las otras organizaciones, que le permita responder, de forma veraz y coherente, a los stakeholders con los que se relaciona.

Villafañe (2004:17) afirma que la identidad corporativa es el “ser” de la empresa. Agrega que solo se le puede entender desde una concepción dinámica, ya que posee atributos permanentes y otros que son cambiantes. Se basa en la gestión de tres ejes:

- a) Historia de la organización, proyecto empresarial que la organización ha emprendido para alcanzar sus metas y su cultura corporativa, expresada por sus “comportamientos expresos” (todo lo observable y que denota la forma de hacer las cosas);
- b) Los valores compartidos, pautas que orientan la acción y las costumbres; y
- c) Las presunciones básicas, que se entienden como las convicciones profundas sobre la realidad, el entorno y hasta su sentido humano, reflejado en sus comportamientos.

## La imagen corporativa



Fuente: (Esan, 2016)

Para Villafañe (2004: 30-32), la imagen corporativa es “la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”. La imagen se forma en la mente de sus públicos, lo que le da el mayor control a estos, más que a la empresa misma.

El comportamiento corporativo comprende las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos. Es el resultado de sus políticas funcionales (financiera, de producción, comercial). La personalidad corporativa es, según Villafañe, el conjunto de manifestaciones voluntarias que la empresa emite con el fin de proyectar una imagen intencional entre sus públicos. En suma, con lo propuesto por el mencionado autor, la imagen es el resultado de la síntesis entre el comportamiento corporativo, la cultura corporativa y la personalidad corporativa. Para Van Riel, citando a Dowling (1997: 77), la imagen es el “conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona”. La imagen corporativa es un tema que ha sido tratado por muchos autores, debido a la importancia que ha tenido desde sus inicios, sobre todo en el área del mercadeo. Es considerado un incentivo para las ventas, atrayendo el mejor

capital humano como empleados de la empresa, creando un valor emocional por sobre sus competidores y atrayendo al mayor número de aliados para lograr el éxito empresarial. Cuando mencionamos la “imagen intencional”, la RSE adquiere un puesto preponderante como atributo de imagen, ya que una de las manifestaciones de esa responsabilidad es la voluntariedad, lo que influye positivamente en la percepción de los stakeholders (Marín: 84). No basta con comunicar los beneficios y valores funcionales, como la calidad de los productos y servicios, los altos estándares de servicio al cliente o su comportamiento en los negocios: se debe añadir la comunicación de los valores sociales (ética y RSE). La comunicación de esos valores funcionales y sociales genera valores emocionales que son la reacción a las señales que envía aquella, con el objetivo de presentar una imagen positiva lo más próxima posible a su identidad corporativa. Resulta importante señalar que la RSE no sólo debe ser vista como un input para la generación de imagen positiva y reputación favorable, sino como un elemento sinérgico que agregar valor a toda la organización en su relación con sus multi-stakeholders y el entorno en general, logrando bienestar mutuo a todos sus asociados.

### **Reputación y RSE**

Una frase socrática reza así: “el modo de obtener una buena reputación es procurar ser lo que se desea parecer”. La reputación es la consecuencia de nuestro comportamiento, de la representación de lo que “se es”, lo que “se quiere aparentar” y lo que “se debe ser”. Para Guédez (2008: 259) la reputación es la consecuencia simultánea de:

- Ser lo que se es (“transparencia”).
- Ser lo que se quiere aparentar (“proactividad”).
- Ser lo que se debe ser (“excelencia”).

La reputación exige transparencia porque es imposible alcanzarla disimulando lo que se es o simulando lo que no se es.

Por un lado, la proactividad se entiende como el actuar afirmativo frente a un estímulo y decidir anticipadamente según lo que se quiere compartir. Por otro, la excelencia se presenta como el

esfuerzo continuo y creciente, que no se agota en ninguno de sus logros parciales.

Costa (2009: 76) sostiene que la reputación es parte de la imagen y la considera como una moneda de dos caras: una la relaciona con la “notoriedad” (dimensión cuantitativa, entendida como la recordación) y la “notabilidad” (entendida como el prestigio y la valoración, siendo de carácter más cualitativo). Las dos dimensiones son interdependientes.

Olcese (2008: 178) nos presenta de forma esquemática las diferencias entre “imagen” y “reputación” corporativa:

REPUTACIÓN CORPORATIVA	IMAGEN CORPORATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en resultados.</li> <li>• Es verificable empíricamente.</li> <li>• Genera valor, consecuencia de la respuesta.</li> <li>• Carácter estructural y efectos duraderos.</li> <li>• Resultado del comportamiento corporativo.</li> <li>• Se genera en el interior de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en percepciones.</li> <li>• Es difícil de objetivar.</li> <li>• Genera expectativas asociadas con la oferta.</li> <li>• Carácter coyuntural y efectos efímeros.</li> <li>• En parte es resultado de la comunicación.</li> <li>• Se construye fuera de la empresa.</li> </ul>

Fuente: (Ramos, 2016)

## COMUNICACIÓN DE CRISIS



Fuente: (Comunicación, s.f.)

## ¿Qué es la crisis?

Una crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que puede poner en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, institución o empresa.

La crisis se caracteriza, por consiguiente, por una ruptura de equilibrio: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización.

## ¿Qué es la comunicación de crisis?

Conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis.

### **Riesgo que se corre ante una crisis:**

Descrédito generalizado hacia la empresa (por parte de los medios de comunicación, líderes de opinión, consumidores, clientes, distribuidores, etc.)

### **Objetivo:**

La comunicación de crisis busca, por un lado, frenar la crisis y por otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona sea mínima.

## **Características de la crisis**

La crisis es por naturaleza un fenómeno difícil de ser abarcado, puesto que la percepción del acontecimiento es compleja en el entorno social de cualquier organización. Sin embargo, todas las crisis comparten ciertas características comunes:

- **La sorpresa:** no existe crisis que pueda ser totalmente anticipada, puesto que si fuese tomada íntegramente en cuenta en los planes de comunicación no sería una crisis
- **Es única:** raramente dos crisis tienen las mismas causas, y llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos
- **Provoca una situación de urgencia:** caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas a atajar. Hay que reaccionar rápidamente, ya que los medios disponen del poder de tratar la información en tiempo real (radio y TV). Hay que ganar tiempo.
- **Desestabilización:** Las relaciones de la empresa se alteran. Los modos habituales de procedimiento se revelan inoperantes ante la súbita rapidez y violencia generadas por una crisis. En términos de comunicación, las relaciones

de la empresa con su entorno resultan también modificadas, en lugar de relaciones cordiales con los periodistas perfectamente conocidos y bien informados a los que uno está acostumbrado, el servicio de prensa debe hacerse frente a una multitud de periodistas, y a menudo menos especializados y poco disponibles.

- **Descenso de la calidad de la información:** La calidad de los mensajes se deteriora en estado de emergencia. La irrupción de nuevos interlocutores, el traumatismo interno causado por la crisis, etc. todos estos fenómenos se suman para deteriorar la calidad de los mensajes emitidos por la empresa: ésta no controla su discurso y se ve obligada a reaccionar antes que a tomar la iniciativa.

En este contexto, el rumor se convierte rápidamente en información.

### **Pre-crisis**

Auditoría de riesgos interna y externa: Se trata de realizar una auditoría de riesgos que pesan sobre la empresa, objetivos y de opinión. Para efectuarla se deberá:

#### **A nivel interno:**

- Analizar crisis anteriores (extraer riesgos posibles, soluciones, fallos, etc.)
- Reuniones con directivos y aquellas personas con información o puestos claves dentro de la empresa.
- Elaborar un fichero de crisis donde guardar todas estas informaciones y clasificadas de acuerdo a la gravedad del acontecimiento o a su probabilidad. Esto nos facilitará el trabajo a la hora de hacer un análisis preventivo.
- Preparación de las informaciones necesarias para el momento de crisis (la presentación de la organización, historia, actividades, productos, servicios, etc.; datos estadísticos sobre los/as profesionales que en ella trabajan, nombre y funciones de los portavoces y expertos encargados de las explicaciones; informaciones precisas sobre el hecho que genera la crisis, etc.)
- Revisar planes existentes
- Visitar los lugares que pueden ser escenario de posibles crisis.



### **A nivel externo:**

- Relevamiento de la agenda setting (identificar temas de interés y seguimiento de los MC), tendencias de los medios con relación a estos temas.
- Relevamiento de opiniones (encuestas, reuniones con líderes de opinión).
- Identificación de problemas y percepciones
- Identificar públicos prioritarios, grupos de interés, MC, competencia.
- Prever relaciones ante la crisis (contacto con la prensa)
- Analizar los medios de comunicación claves para la crisis (MC: radio, tv, prensa)

### **Planificación de crisis**

- Establecer objetivo: Evitar la crisis o moderar su impacto.
- Desarrollar un plan de crisis (general y específico)

Teniendo en cuenta:

- Definición de situaciones de crisis
- Establecimiento del comité de crisis. Funciones
- Procedimientos a seguir (por parte de los empleados)
- Acciones de comunicación externa
- Modelos de comunicación (instrumentos de comunicación: gacetillas, notas, circulares, entrevistas, etc.)
- Identificar a periodistas y líderes de opinión claves.
- Posibles preguntas y respuestas

### **Estrategias de la Crisis**

**Silencio:** no se reacciona ante acusaciones. La comunicación se reduce a lo mínimo. Se puede conseguir que la crisis cese por falta de contrincante, no hay polémica. La organización se mantiene al margen de los comentarios y solo emite los mensajes que cree conveniente. Los inconvenientes: es mal visto, es como una huida, no asunción de responsabilidades. El "silencio otorga" y puede denotar culpabilidad. Los periodistas buscan otras fuentes de información que pueden ser poco apropiadas para la organización. Recomendación: Puede ser usada en una crisis poco grave y breve.

**Negación:** la institución niega en bloque el incidente y rechaza cualquier interés que se le preste. Si la acusación es infundada.

Esta técnica puede frenar la evolución de la crisis. No debe utilizarse cuando la acusación es justificada, cuando la verdad se hace patente ya que dañara irremediabilmente la credibilidad. No puede ser utilizada muchas veces ya que se corre el riesgo de que se piense que la empresa "nunca hace nada malo" y "No hay humo sin que haya fuego". Recomendación: solo para falsas acusaciones.

### **Transferencia de responsabilidades**

- Un tercero asume la responsabilidad para proteger a la empresa.
  - "Cambio de fusibles" si es de adentro
  - "Matar al mensajero" si es de afuera.
1. Es de corto plazo debido a que al tercero rápidamente le toca justificarse. Mientras, la empresa puede prepararse y afilar sus argumentos. Inconveniente: no es recomendable porque es interpretado como una negativa de la empresa a asumir sus responsabilidades. Esta estrategia solo puede ser utilizada cuando la empresa es 100% inocente, ni cuando el reparto de responsabilidades no está claro, no se deberá utilizar más que en último extremo.
  2. **Confesión:** se trata de reconocer las responsabilidades y de colaborar plenamente con los medios de comunicación. Esta estrategia sería suicida si no fuese inmediatamente acompañada de explicaciones. ("somos responsables, pero vamos a actuar, reaccionar" o "somos responsables, pero no los únicos"). Ventaja: la estrategia de la verdad siempre da valor a la empresa, muestra su responsabilidad, su calidad, y la empresa puede irse desentendiendo, al menos parcialmente, mientras desarrolla una argumentación complementaria.
  3. **Desventajas:** el público honra la sinceridad, pero deplora las faltas cometidas, la imagen es amenazada.

### **Ventajas de tener un Plan**

A nivel interno permite abordar de modo neutro y constructivo las eventualidades que, en su propio contexto, serán vistas de manera negativa. Prepara a los/as miembros de la empresa para mantener la "cabeza fría". Gracias a la anticipación se puede esperar un buen comportamiento ante la crisis.

Permite ganar tiempo cuando estalle la crisis, que será un tiempo precioso, útil para la regulación de la crisis y para poderlo dedicar a la reflexión. Así puede avisarse rápidamente a las personas que integraran el comité de crisis.

Otorga la posibilidad de que esté ya establecido un sistema de comunicación alrededor de la crisis.

### **Formación de portavoces**

La clave: un solo mensaje y que todos/as lo sepan.

No es importante el número de portavoces, sino que el mensaje sea único.

### **Selección del público para portavoces**

- **El personal:** la comunicación en tiempo de crisis debe ser idéntica para todo/as, aún si la forma varía, a fin de crear un sentimiento de cohesión.
- **Los medios de comunicación:** prioridad. Puesto que tienen un papel fundamental en el momento de estallar una crisis, son los que informan al público de que ha ocurrido un accidente y los que le orientan mediante sus propios análisis.
- **Sectores en relación con la empresa:** clientes, distribuidores, proveedores, etc. que pueden jugar un papel de importancia.
- **El público:** individuos que nada tienen que ver con la empresa, cuya atención será atraída por la crisis (lo negativo) y que hará que la organización tenga que pensar en este grupo de personas (gacetillas de informaciones básicas)

### **Características de los medios de comunicación**

- El/a portavoz deberá distinguir los recursos necesarios de cada medio (radio, TV, prensa, revistas, etc.) para que el mensaje sea transmitido varias veces y con la mayor fidelidad.
- Ejemplo: en radio el mensaje será instantáneo, no se podrá corregir nada, será escuchado por una gran audiencia, pueden poderle al aire con otras personas, etc.

- En TV sus mensajes deben durar menos de 2 minutos y debe repetir siempre el mismo mensaje, una y otra vez (si se quiere, con palabras diferentes).
- En prensa escrita, se puede tomar el tiempo para reflexionar y explicar al detalle la situación, ya que no hay apuro, y debe además dejarse claro desde el principio el mensaje de la organización.

### **Elaboración del mensaje**

- El mensaje debe ser elaborado por el comité de gestión de crisis, debe ser sencillo, fácil de entender. Debe estar previamente pensado de acuerdo al plan de crisis específica.

Presentación de los/as portavoces ante los medios de comunicación, los empleados, acreedores, asociados, etc.

### **Comité de crisis**

Una sola persona no puede responder ante una crisis (portavoz, presidente), pero un equipo sí.

Está compuesto por expertos y responsables de todos los niveles, conducen el conjunto de acciones y reacciones de la crisis. No solamente tiene el papel de impulsar y coordinar, sino que asume también la gestión cotidiana de la crisis.

### **¿Quiénes lo integran?**

- El/la director/a de comunicación
- El/la responsable de prensa
- El/la responsable de las relaciones externas (RR.PP.)
- El/la responsable de la comunicación interna
- El/ la presidente/a
- Expertos/as y jefes/as de servicio directamente tocados por la crisis
- Asociados/as externos (colegas de comunicación institucional)
- Agencias consultoras de comunicación (si hubiera)

### **¿Qué hace?**

El Comité de crisis permite aislar el tratamiento de la crisis de las otras funciones de la empresa, centraliza y se ocupa en exclusividad de la crisis.

Se deben repartir las responsabilidades, designar un coordinador/a que coordine la organización de las actividades, separa las instancias de decisión de las de consulta.

### **Los/as miembros del comité deben**

- Intercambiarse información para asegurar la riqueza del análisis.
- Facilitar el trabajo de los expertos exponiendo con claridad las necesidades, protegiéndoles de la exposición a los MC, de los funcionarios/as
- Asegurar una infraestructura eficaz hasta en los mentores detalles (teléfonos, lugar de reuniones, alimentación, transporte, etc.).

El manual de comunicación de crisis se escribe de acuerdo a todos los aspectos vistos antes, poniéndolo por escrito e imaginando posibles amenazas que puedan desembocar en una crisis.

### **Recomendaciones**

- Retomar la iniciativa: debe controlarse los temas a ser abordados, adoptarse una política de transparencia.
- No dar preferencia a la comunicación: sino encontrar la salida a la crisis
- Atención a la coherencia de los mensajes en el tiempo: No avanzar la salida de la crisis (adelantar que en 24 hs, se solucionarán los problemas) hasta que los problemas estén resueltos. Organizar los balances de información en cada etapa de la crisis.
- Hacer que evolucione la comunicación desde la óptica del fin de la crisis: es necesario anticipar y explotar cualquier disminución de intensidad en la notoriedad de la crisis. Ejemplo: resultados de un estudio favorable a la empresa tal vez no conviene darse a conocer hasta que la crisis haya acabado.
- Ahorrarse enemigos y buscarse amigos: usar la diplomacia, evitar conceder favores a un periodista sino se enfadan los demás; comprensión, desarrollar al máximo la comprensión con la parte contraria para evitar humillarla; maquiavelismo,

buscar apoyos estratégicos y morales por parte de actores diferentes y de interlocutores diversos de la organización.

- Conceder prioridad a los de casa: mantener al personal informado para evitar que ellos/as mismos constituyan un nuevo problema, prevenir al familiar de las víctimas antes de informar al público; asegurar un seguimiento de la información dentro de casa (comunicación interna).

## Glosario

### **Comunicación organizacional:**

- o comunicación corporativa al envío y recepción de información entre individuos interrelacionados o que forman parte de algún tipo de organización (una empresa, una institución, etc.) con el objetivo de alcanzar un objetivo determinado.

### **Pensamiento:**

- El pensamiento es la operación intelectual de carácter individual que se produce a partir de procesos de la razón. Los pensamientos son productos que elabora la mente, voluntariamente a partir de una orden racional, o involuntariamente a través de un estímulo externo. Todo tipo de obra, artística o científica, se forma a partir de un pensamiento madre que se comienza a desarrollar y complementar con otros.

### **Comunicación:**

- La comunicación hace referencia a la interacción social, es decir, a la acción y al resultado de comunicarse. Es una acción social necesaria, ya que, si esta no existiese, nadie sería capaz de conocer a fondo el mundo que nos rodea y mucho menos compartir las experiencias propias de cada ser humano con los demás.

### **Ciencia de la Acción:**

- Es una estrategia para diseñar las situaciones que fomentan efectividad en cualquier tipo de la organización y se asienta principalmente en los aportes.

### **Factor Omnipresente:**

- Que está presente a la vez en todas partes.

### **Políticas de Comunicación:**

- Es un conjunto de lineamientos que han de servir de referencia a las decisiones y actuaciones de los miembros de una organización en cuanto a los procesos de comunicación se refiere.

### **Comunicación corporativa:**

- La comunicación corporativa es un proceso que establece una organización y consiste en transmitir información y

conocer la respuesta de la audiencia receptora del mensaje. Para eso, desarrolla acciones que permiten conectar a la organización con las personas que la integran (comunicación interna) o con un público externo (comunicación externa) con el objetivo de mejorar la relación entre ellos.

**Comunicación organizacional integral:**

- Es cuando existen medios de comunicación con diferentes propósitos y son utilizados en ámbitos internos o externos y ésta fluya de manera formal o informal, pues sus medios, ámbitos o tipos de comunicación deben ser vistos como complementos de algo global, asimismo incorpora diversos elementos que la hacen posible como son la estructura, organización jerárquica, cultura de sus miembros y sus comportamientos.

**Desarrollo organizacional:**

- Es el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Del avance vertiginoso del mercado laboral y la evolución tecnológica surgió la necesidad de adaptación de las empresas a una nueva realidad organizacional que tomase en cuenta las necesidades tanto de la empresa como de los colaboradores.

**Branding interno:**

- Se centra en comunicar al empleado la cultura de marca, la experiencia de pertenecer a nuestra empresa. Cada compañía posee una identidad propia, una cultura que la forma y la constituyen como marca.

**Aprendizaje Organizacional:**

- Se presenta como una alternativa que transforma la información en conocimiento y lo explota para mejorar las ratios de productividad y dinamismo que una compañía requiere

**Redes Formales:**

- La comunicación formal define las reglas de comunicación establecen la organización.



**Comunicación Vertical**

- La comunicación vertical en una empresa sigue el cauce determinado por los niveles jerárquicos que existen en la organización, fluyendo desde los más altos hasta los más bajos o viceversa, por lo que tiene un carácter asimétrico.

**Comunicación Ascendente:**

- Parte de los niveles superiores de la cadena de mando, como, por ejemplo, del director general al jefe de departamento y sus subordinados.

**Comunicación Descendente:**

- Parte de los niveles inferiores hasta llegar a los directivos. Es esencial para integrar a los empleados en la toma de decisiones y aumentar su compromiso con la empresa pues da voz a todos los niveles jerárquicos de la organización.

**Comunicación Horizontal:**

- También conocida como comunicación lateral, fluye entre trabajadores del mismo nivel jerárquico, aunque no pertenezcan al mismo departamento, por lo que tiene un carácter simétrico. Este tipo de comunicación se produce entre colaboradores, generalmente para coordinar las tareas del día a día e intercambiar información relevante que les permita desempeñar mejor sus funciones.

**Redes informales:**

- Surgen en el interior de las organizaciones sin planificación y al margen de los conductos oficiales. Estas redes transmiten la información de forma rápida y flexible.

**Comunicación Interna:**

- Es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización.

**Comunicación Externa:**

- Se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y

administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc.

**Relaciones Públicas:**

- Actividad profesional que se ocupa de promover o prestigiar la imagen pública de una empresa o de una persona mediante el trato personal con diferentes personas o entidades. Persona que se dedica a esta actividad o profesión.

**Identidad Organizacional:**

- Es la base inconsciente de la cultura organizacional. Específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional.

**Publicidad:**

- Es un medio de divulgación en el cual diversos organismos, empresas, individuos, ONG, entre otros, intentan hacerse conocer, anunciar o simplemente aludir ciertos bienes, servicios, para poder interesar a potenciales compradores, usuarios, etc.

**Cultura Organizacional:**

- Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

**Comunicación Política:**

- Es todo tipo de comunicación destinado a influir en ese proceso, desde la búsqueda de la obtención del puesto de autoridad o comunicación electoral hasta la de convencer desde la autoridad sobre la importancia.

**Imagen Corporativa:**

- Es la imagen que el público tiene de esa entidad. Por un lado, son las ideas, sensaciones y prejuicios que tenemos antes de conocer los servicios o productos de una marca.

Por otro: las experiencias y juicios que adquirimos después de conocerlos.

**Identidad Corporativa:**

- Es el conjunto de valores que conforman la visión de mundo de una empresa. Sus principios, sus acciones de endomarketing, la postura que adopta en diferentes situaciones y la imagen que la empresa quiere cultivar de sí misma.

**Reputación Corporativa:**

- Es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

**Comunicación de Crisis:**

- Conjunto de metodologías, técnicas y acciones de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis con impacto potencial en la Comunicación e Imagen de las Organizaciones, resulta indispensable para el management contemporáneo.

## Referencias bibliográficas

- Agency, S. (s.f.). *Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://stratumagency.com/cultura-organizacional-empleados-motivados-hacen-crecer-empresas/>
- Americas, P. C. (s.f.). *Relaciones Públicas*. Obtenido de <http://prconsultingamericas.com/es/5-servicios-que-ofrecemos-las-agencias-de-relaciones-publicas/>
- Blog. (16 de Febrero de 2016). *Modelo Innovador de Gestión*. Obtenido de <http://climalaboralycomunicacion.blogspot.com/2016/02/redes-informales-en-la-empresa.html>
- Blogger. (8 de Marzo de 2016). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de <http://procesosdecomunicacion2016.blogspot.com/2016/03/comunicacion-organizacional.html>
- Blogspot. (2016). *Redes de Comunicación Informal*. Obtenido de <http://climalaboralycomunicacion.blogspot.com/2016/02/redes-informales-en-la-empresa.html>
- Cela, U. C. (s.f.). *La Comunicación Política*. Obtenido de <https://master-comunicacion.es/blogmastercomunicacion/la-negociacion-como-estrategia-en-la-comunicacion-politica/>
- Comunicación, N. 3. (s.f.). *Comunicación de Crisis*. Obtenido de <https://www.nal3.com/es/central-de-contenidos/pasos-para-la-gestion-comunicacion-de-crisis-online>
- Concepto.de. (17 de Julio de 2016). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de <https://concepto.de/comunicacion-organizacional/>
- Conexión ESAN. (28 de Octubre de 2015). *Ocho ventajas de la comunicación interna para las empresas*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/ocho-ventajas-comunicacion-interna-para-empresas/>
- Consultores en Investigación y Comunicación, S. (1996). *Perfil y expectativas del asociado real y potencial de la asociación mexicana de comunicación*.
- Emprendices, J. D. (s.f.). *Características de la Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Esan, C. (2016). *Identidad Corporativa*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/configuracion-de-la-identidad-corporativa-el-manual-corporativo/>

Espinoza, S. –D. (s.f.). *Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://steemit.com/spanish/@djota/cultura-organizacional-como-elemento-esencial-del-exito>

Goldhaber. (1984). *Redes de comunicación en las organizaciones*.

Hancock, J. R. (2016). *Internet ha cambiado la lengua, pero no para mal*. Obtenido de [https://verne.elpais.com/verne/2016/07/30/articulo/1564497553\\_454443.html](https://verne.elpais.com/verne/2016/07/30/articulo/1564497553_454443.html)

Internauta, O. d. (2015). *Sistemas de Reputación*. Obtenido de <https://www.osi.es/es/actualidad/blog/2015/08/10/que-son-los-sistemas-de-reputacion>

Jackson, P. C. (1993). *Comunicación corporativa para ejecutivos*. México.

Mafisse, H. (s.f.). *Publicaciones impresas*.

Mind, B. O. (s.f.). *Orígenes psicológicos de la identidad organizacional*. Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/genero-liderazgo-y-organizacion/>

Moraleda, V. (12 de Julio de 2016). *¿Dónde están sus límites?* Obtenido de <https://www.socialco.es/como-gestionar-la-comunicacion-interna-de-tu-ong/>

Mx, D. N. (s.f.). *Comunicación Externa*. Obtenido de <https://destinonegocio.com/mx/emprendimiento-mx/como-lograr-un-plan-exitoso-de-comunicacion-externa/>

Nosnik, M. y. (1988). *Importancia de la comunicación ascendente*.

Ramos, W. D. (2016). *Reputación y RSE*.

Spark, A. (s.f.). *La naturaleza de la comunicación horizontal*. Obtenido de <https://spark.adobe.com/page/tBtUdMoqvlarM/>

Vargas. (s.f.). *Integración de la Estrategia y la Cultura Organizacional en las Organizaciones Aprendientes*.

Web, A. (s.f.). *Publicidad*. Obtenido de <https://altamiraweb.net/ventajas-de-la-publicidad-nativa/>

ISBN: 978-9942-33-262-2

