

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL



**DIRECTRICES PARA IMPLEMENTAR UN
DEPARTAMENTO O UNIDAD DE COMUNICACIÓN EN
NACIENTES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
COMUNICADORA SOCIAL**

KATHERINE ALEXANDRA ARBOLEDA PROAÑO

DIRECTOR: MBA LEONARDO ALFREDO VINUEZA MONTÚFAR

Quito – Ecuador

2015

DEDICATORIA

A mis padres por ser una guía y apoyo en mi educación, por haber formado la mujer que soy ahora, son el pilar principal en mi vida.

A mi familia, por motivarme y darme la mano cuando lo necesitaba.

A mis amigos que siempre estuvieron conmigo y me brindaron su ayuda incondicional, con quienes nos hemos colaborado mutuamente en nuestra formación profesional.

Este trabajo ha sido posible gracias a todos ustedes.

Katherine Arboleda Proaño

AGRADECIMIENTOS

Al culminar este trabajo de grado quiero ocupar este espacio para agradecer a las personas e instituciones que hicieron este camino más llevadero, sin su ayuda no hubiera sido posible que cumpla mis objetivos.

De manera especial reconocer a mi tutor, Leonardo Vinuesa, por aceptar mi tema bajo su dirección; la orientación y ser minucioso son cualidades que lo caracterizan como maestro. Las ideas, paciencia, comprensión, disponibilidad, constancia son aportes que ayudaron a terminar mi trabajo.

A mis maestros, por su sabiduría impartida estos años, influyeron en mí con su experiencia y consejos para forjar una persona de bien.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Katherine Alexandra Arboleda Proaño en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre “Directrices para implementar un Departamento o Unidad de Comunicación en nacientes empresas de la Ciudad de Quito”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte a los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 21 de mayo del 2015



C.C. 172275759-6

katy.arboleda.p@gmail.com

HOJA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En mi condición de Director (Tutor), certifico que la Señorita Katherine Alexandra Arboleda Proaño, ha desarrollado la tesis de grado titulada “Directrices para implementar un Departamento o Unidad de Comunicación en las nacientes empresas de la Ciudad de Quito”, observando las disposiciones institucionales que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo para que la mencionada señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Carrera de Comunicación Social y proceda a la exposición de su contenido bajo mi dirección.



Leonardo Alfredo Vinueza Montúfar

Director

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|------|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTOS | iii |
| AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL | iv |
| HOJA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDO | vi |
| ÍNDICE DE ANEXOS | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | viii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | viii |
| RESUMEN | ix |
| ABSTRACT | x |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| JUSTIFICACIÓN | 3 |
| CAPÍTULO I | |
| COMUNICACIÓN COMO SISTEMA | 6 |
| 1.1 Shannon y Webber | 7 |
| 1.2 Teoría General de Sistemas | 10 |
| 1.3 Teoría de la Complejidad | 13 |
| 1.4 Comunicación Organizacional | 17 |
| 1.4.1 Comunicación Interna | 19 |
| 1.4.2 Auditoría de Comunicación Interna | 22 |
| 1.4.3 Comunicación Externa | 25 |
| 1.4.4 Auditoría de Comunicación Externa | 28 |
| 1.5 ¿Qué es una Organización? | 29 |
| 1.6 ¿Qué es una empresa? | 31 |
| 1.6.1 Grandes Empresas | 32 |
| 1.6.2 Medianas Empresas | 33 |
| 1.6.3 Pequeñas Empresas | 33 |
| 1.6.4 Microempresas | 33 |
| 1.6.5 Empresas Públicas | 33 |

| | | |
|--|--|----|
| 1.6.6 | Empresas Privadas | 34 |
| CAPÍTULO II | | |
| DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y DIRCOM | | 35 |
| 2.1 | Comunicación formal | 35 |
| 2.2 | Comunicación informal | 36 |
| 2.3 | Departamento de Comunicación | 39 |
| 2.4 | Director de Comunicación | 44 |
| 2.5 | Influencia de la Norma ISO 9004-2009 en la Comunicación Organizacional | 52 |
| CAPÍTULO III | | |
| ESTUDIO DE CAMPO A PARTIR DE LAS INSTITUCIONES SELECCIONADAS | | 55 |
| 3.1 | Benchmarking | 55 |
| 3.2 | Estudio de campo | 60 |
| 3.2.1 | Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) | 60 |
| 3.2.1.1 | Organigrama Ministerio de Industrias y Productividad | 65 |
| 3.2.2 | Universidad Central del Ecuador (UCE) | 63 |
| 3.2.2.1 | Organigrama Universidad Central del Ecuador | 69 |
| 3.2.3 | Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) | 67 |
| 3.2.3.1 | Organigrama Universidad Tecnológica Equinoccial | 73 |
| 3.2.4 | Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) | 71 |
| 3.2.4.1 | Organigrama Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales | 78 |
| CAPÍTULO IV | | |
| CONCLUSIONES: DIRECTRICES PROPUESTAS A PARTIR DEL ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO Y DE CAMPO | | 76 |
| 4.1 | Conclusiones | 79 |
| GLOSARIO | | 82 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 83 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo No 1.- Entrevista a Maximiliano Donoso | 61 |
| Anexo No 2.- Entrevista a Ivanova Nieto | 65 |
| Anexo No 3.- Entrevista a Cecilia Céspedes | 69 |
| Anexo No 4.- Entrevista a María Eugenia Rodríguez | 73 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla No 1.- (Imagen corporativa) | 47 |
| Tabla No 2.- (Comunicación Interna) | 48 |
| Tabla No 3.- (Medios de comunicación) | 49 |
| Tabla No 4.- (Responsabilidad Corporativa) | 50 |
| Tabla No 5.- (Eventos y protocolo) | 50 |
| Tabla No 6.- (Relaciones Institucionales) | 51 |
| Tabla No 7.- (Resumen del Trabajo de Campo) | 59 |
| Tabla No 8.- (Cuadro comparativo de los Departamentos de Comunicación) | 78 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico No 1.- (Proceso de Comunicación según Shannon y Weber) | 7 |
| Gráfico No 2.- (Foto tomada de Internet) | 37 |
| Gráfico No 3.- (Foto tomada de Internet) | 38 |
| Gráfico No 4.- (Comunicación Formal) | 38 |
| Gráfico No 5.- (Comunicación Informal) | 39 |
| Gráfico No 6.- (Organigrama Ministerio de Industrias y Productividad) | 62 |
| Gráfico No 7.- (Organigrama Universidad Central del Ecuador) | 66 |
| Gráfico No 8.- (Organigrama Universidad Tecnológica Equinoccial) | 70 |
| Gráfico No 9.- (Organigrama Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales) | 75 |

Directrices para implementar un Departamento o Unidad de Comunicación en nacientes empresas de la Ciudad de Quito.

Guidelines for the Implementation of a Communications Department or Unit in Startups in the City of Quito.

RESUMEN

Propone directrices que sirvan de guía en las nacientes empresas de la ciudad de Quito para la creación de un Departamento o Unidad de Comunicación, a partir de un estudio bibliográfico y comparativo de cuatro instituciones seleccionadas, utilizando la técnica de benchmarking.

La propuesta de las directrices se enfoca en proporcionar herramientas que contribuyan y brinden una buena comunicación tanto interna como externa en las instituciones, por esta razón se usa la Norma ISO 9004 – 2009, está se enfoca en la organización, éxito sostenido y gestión de la calidad de toda institución.

Las directrices se convierten en una ayuda para los Departamentos de Comunicación y las empresas en general, que con un conocimiento sólido, puedan aplicarse en cualquier institución; todas las opciones presentadas son actividades comunicacionales que favorecen y están encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL / BENCHMARKING / GESTIÓN DE LA CALIDAD / DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN / OBJETIVOS INSTITUCIONALES / COMUNICACIÓN INTERNA.

ABSTRACT

This project proposes guidelines for startups in the city of Quito to create a Communication Department or Unit upon a bibliographic and comparative study among four selected institutions using benchmarking.

This proposal is focused on providing tools that contribute and provide good internal and external communication in institutions, based on ISO 9004 – 2009, which is centered in the sustained success and quality management of all organizations.

Such guidelines will assist the Communication Departments and companies in general, which can be applied with sound knowledge to any institution. All options that are presented are communicational activities that favor and are aimed to attain institutions goals.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION / BENCHMARKING / QUALITY MANAGEMENT / COMMUNICATION DEPARTMENTS / INSTITUTIONAL GOALS / INTERNAL COMMUNICATION.

INTRODUCCIÓN

Los conceptos planteados en este trabajo académico están, fundamentados, primero, en Shannon y Weber quienes manifiestan que la comunicación es un sistema donde hay un emisor, encodificación, mensaje, canal, código, decodificación, receptor y retroalimentación, elementos necesarios tanto en procesos individuales como entre los miembros de la empresa y su público. En lo referente específicamente a la comunicación organizacional

Se usa la Teoría General de los Sistemas porque es aplicable a cualquier organización y se enfoca en los vínculos como elementos en conjunto que se relacionan entre sí, son dependientes entre departamentos pero resultan independientes en relación a la institución, otro aspecto de una empresa. Por eso se enfoca a la organización como un sistema complejo y se topa en concepto de aprendizaje organizacional como efecto de la experiencia institucional, es aquí donde la Teoría de la Complejidad tiene sentido en este trabajo de investigación, que necesita de una estructura resultado del trabajo interno dentro de una institución.

Es amplio el camino de la Comunicación Social, se vuelve difícil el liderazgo y la coordinación para una buena comunicación interna y externa; este trabajo de grado va dirigido específicamente a las nacientes empresas de la Ciudad de Quito, los gerentes, autoridades, Dircom, administrativos, para que tengan una guía sobre cómo implementar un Departamento de Comunicación.

En el estudio de campo de este trabajo de investigación fue evidente que diferentes instituciones carecen de Departamentos de Comunicación, en las empresas se observó que existe una Unidad de Comunicación pero no es funcional, no tiene su propia área para desenvolverse y pertenece o se encuentra anclada a otras áreas como por ejemplo el área de ventas, marketing o publicidad.

Es clara la necesidad, que va en aumento en las empresas, sobre la importancia que tienen los Departamentos de Comunicación, ¿para qué sirven, cuáles son sus tareas básicas y principales para que en una institución fluya la comunicación?, se refuerce el diálogo positivo, la interacción e

integración entre los miembros de la organización y sus clientes, trabajar con los comentarios negativos.

La metodología que se utiliza es la técnica del Benchmarking, que es un estudio comparativo de cuatro instituciones seleccionadas para estudiar las fortalezas y debilidades de los Departamentos de Comunicación de las empresas seleccionadas, donde se compara las diferentes variables que se encuentran entre Departamentos y así conseguir una base sólida para que la próxima Unidad de Comunicación sea capaz de planificar, organizar y controlar, actividades comunicacionales que favorezcan la consecución de los objetivos institucionales.

La Norma ISO 9004 – 2009 es otra de las herramientas que es parte de este trabajo porque busca en una organización el éxito sostenido y la gestión de la calidad, especificaciones puntuales que llevan a la empresa hacia adelante, caso contrario pueden salir perjudicados los objetivos y metas de una organización. Se enfoca en las diferentes actividades que realiza un Departamento de Comunicación para brindar una buena imagen institucional.

Por eso es importante el objeto de estudio de este trabajo de investigación, donde se pretende mostrar una guía para gestionar, organizar o analizar las funciones que se tiene y debe cumplir en un Departamento de Comunicación, abarcar la información básica pero útil para las nacientes empresas de la Ciudad de Quito que están escalando en el mundo corporativo.

JUSTIFICACIÓN

Frente a los retos que nos enfrentamos en el siglo XXI, cada vez es más evidente la necesidad de una buena comunicación, desde que la normativa en nuestro país ha cambiado, se determinó que toda institución, organización o empresa está en la obligación de implementar o tener un área de comunicación, la apertura y la acogida para los comunicadores organizacionales se ha convertido en todo un desafío porque existe mayor rango de competencia.

La realización de este trabajo de grado se enfoca específicamente en proponer directrices para implementar Departamentos o Unidades de Comunicación en las nacientes empresas de la Ciudad de Quito, esto, para reforzar la comunicación interna y externa de las instituciones, y que de esta forma exista una mejor interacción y así las organizaciones, empleados y público externo caminen juntos con los objetivos planteados por las empresas.

Empezar a trazar el camino de una institución tiene cierto grado de incertidumbre por la competencia que los futuros empresarios encontrarán cuando empiezan a ofrecer los servicios o a comercializar sus productos. No es suficiente con establecer una empresa en el mundo corporativo sino hay que planificar, organizar, analizar, tener una visión de lo que se quiere alcanzar con la organización, tratar de asegurar el futuro de la misma, lograr que el personal, recursos y actividades trabajen adecuadamente y no se malgasten en vano. Por eso se mencionan herramientas de comunicación internas y externas, que fortalezcan los datos informativos de la organización, estructura, cargos, funciones, ventas, finanzas, productos, inmuebles y elementos varios de la oficina. Trabajo en conjunto que busca acercar a los empleados de la empresa, ya sean antiguos o nuevos, conllevar la comunicación a todos los ámbitos de la empresa y dar una apropiada estructura organizacional.

El autor Carlos Collado coincide en su libro *“La Comunicación en las Organizaciones”*, donde, cita a José de Jesús González Almaguer en su texto *“El papel de las universidades en la formación de recursos humanos para la comunicación empresarial e institucional”* el cual afirma que:

El comunicador debe ser un estratega en la organización sea esta privada, pública o filantrópica. Sugiere para ello tendencias básicas: orientación a los públicos, al mercado, al proceso, a los resultados; y las habilidades que el comunicador debe adquirir a su paso por las aulas universitarias. Señala cómo el comunicador enfrentará un reto mayor que es la globalización, mismo que se traduce en la capacidad de moverse en el contexto de comunicaciones interculturales y de negociaciones asertivas asumiendo riesgos (Collado Fernández, 2005, pág. 74).

Es importante que antes de iniciar un recorrido empresarial se tenga en cuenta que el simple empeño no basta, es sumamente importante desarrollar, comprobar su viabilidad, asegurar su futuro y ponerlo en práctica. Por eso la elección de este tema, nos lleva a pensar en las estrategias de comunicación como uno de los ejes principales de la organización, donde hay que centrar el interés empresarial y los pasos esenciales para ubicar un Departamento de Comunicación en cada institución.

« Se dice cada vez más a menudo "eso es complejo" para evitar explicar. Es necesario proponer una verdadera ruptura y poner de manifiesto que la complejidad es un reto que el espíritu debe y puede conquistar. »

(Edgar Morín, Educar en la era planetaria, París, Balland, 2003, p 12)

CAPÍTULO I

En este primer capítulo se aborda de manera breve el concepto de comunicación, se habla del proceso básico de Shannon y Weber entre emisor y receptor; luego se menciona a la organización entendida como un sistema complejo, por eso se cita a la Teoría General de Sistemas y la Teoría de la Complejidad, todas estas teorías comparándolas con la empresa, su funcionamiento y la interacción que hay en los seres humanos.

Se abordan los conceptos de organización, empresa, institución, comunicación interna y externa, comunicación organizacional, auditoría de comunicación, para que los lectores tengan conocimientos básicos para reforzar las funciones, estrategias, métodos, vías de comunicación en sus empresas.

1 COMUNICACIÓN COMO SISTEMA

La comunicación es un concepto que aborda varios temas, en algunos casos son hasta contradictorios pero en este trabajo de grado se toma a la comunicación como una herramienta, un proceso en el que participan varios elementos indispensables y se espera una reacción del receptor cuando comunicamos, que los mensajes que se mandan tengan efectos sobre el otro. En este primer capítulo se discute que el aprendizaje se basa en la comunicación ya sea individual o grupal porque el conocimiento se forja a través de la interacción de los miembros de la empresa participando con ideas, experiencias y de la misma forma de los trabajadores con sus jefes.

Raúl Rivadeneira expone que:

Todo sistema abierto¹ es un sistema de comunicación, pues el envío de mensajes desde un emisor a un receptor siempre tiene un objetivo, que se mide a través de la retroalimentación, que en el caso de la empresa sería la evaluación, el cómo y qué tanto ha aprendido la organización, para que de esta manera se creen estrategias orientadas a mejorar lo que falló y persistir en lo que se mejoró (1977, pág. 31).

1.1 Shannon y Webber

Para reiterar lo que dice Rivadeneira, en la misma dirección Fernanda Sandoval, en su tesis sobre Comunicación Organizacional cita, el proceso de comunicación según Shannon y Webber (2000, pág. 45) que presentan a la comunicación como un proceso donde participan desde quien emite el mensaje, el código que se traduce para el receptor, el mensaje, el medio por el que atraviesa el mensaje, la persona que lo recibe, cómo lo decodifica el receptor y cómo lo regresa al emisor con la retroalimentación.



Gráfico No1. Fernanda Sandoval, “*Comunicación Organizacional*”, Ecuador, pág. 45, 2000

De la misma forma Sandoval² menciona a Martínez³ y Nosnik⁴ quienes hablan de la comunicación como “*un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un*

¹ Es aquel que puede realizar cambios en su entorno y ajustes con su comportamiento, es una alternativa para el intercambio de información y comunicación.

² Ex alumna de la Universidad Católica del Ecuador, graduada en el año 2000.

³ Alberto Martínez de Velasco pensador especializado en la comunicación organizacional, publicó libros junto Abraham Nosnik entre el más conocido está: “*Comunicación Organizacional práctica: Manual gerencial*”, una revista “*Estudio del clima laboral en las organizaciones*”.

⁴ Abraham Nosnik tiene una licenciatura en comunicación en la Universidad Iberoamericana, un doctorado en Comunicación Social en el Institute for Mass Communication Research de la Universidad de Stanford en Estados Unidos. La propuesta de Nosnik respecto a la comunicación en las organizaciones puede definirse como una teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, él afirma que mientras más se estudie a la comunicación organizacional como un

mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”, en el mismo texto, los autores citados por Sandoval afirman que *“la comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”* (2000, pág. 43). Por lo tanto la comunicación involucra un objetivo, que es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.

Shannon (1981, pág. 58) dice que *“el tiempo necesario para transmitir información es proporcional a la cantidad de información transmitida”*. Entonces el modelo de Shannon y Weber lo que busca es medir el valor informativo que tienen los mensajes, es cuantificable, esta teoría permite medir la cantidad de información en función de la capacidad del medio, se puede aplicar a cualquier mensaje independientemente de su significado.

Como se mencionó antes la comunicación es un aprendizaje y como el fin de este tema de investigación son los Departamentos de Comunicación en su totalidad se enfocará este trabajo de grado en el aprendizaje organizacional donde existen varios niveles y enfoques teóricos que se han adaptado a la investigación de los diferentes fenómenos organizacionales. Luis Ahumada⁵ en su libro *“Teoría y cambio en las organizaciones”* dice que *“a partir de la década de los 70 y en especial durante la década de los 80 se produce un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizacional”* (2001, págs. 80,81). Se evidencian tres niveles de análisis organizacional, uno individual, grupal y organizacional, es decir, en el nivel individual se hace referencia a las características biográficas, personalidad, valores, actitudes, entre otras, en el nivel grupal se observa la comunicación, la toma de decisiones en grupo, liderazgo, poder, dinámicas grupales y en el nivel organizacional se estudia la estructura, cambio y desarrollo organizacional; elementos sin duda indispensables en una organización, todas las variables señaladas arriba nos enseña los procesos de impacto o resultados que se pueden conseguir en las instituciones gracias a todo el trabajo en equipo que se realiza día a día con los miembros de las empresas.

sistema, se puede estudiar como un proceso y analizarla de manera más completa, *“como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales”*.

⁵ Licenciado en Psicología, Doctor en Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, España, autor de varias publicaciones de artículos sobre *“Liderazgo en las Organizaciones”*, *“Desarrollo y validación de una escala para evaluar el funcionamiento del equipo directivo de los Centros Educativos”*, *“Adaptación y validación de una escala de identificación organizacional con centros de estudio”*, todos ellos enfocados a la organización y el trabajo en equipo.

Ahora entendamos a la organización como un sistema donde los sujetos que conforman el mismo se va identificando con el objeto de estudio y con algunas características particulares que van desarrollando el aprendizaje organizacional anhelado desde algunas perspectivas teóricas hacia los sujetos mencionados, que sufran la transformación de adaptación del sistema enfocado a la cultura y clima institucional. Luis Ahumada en su libro *“Teoría y cambio en las organizaciones”*, cita a Cyert⁶ y March⁷, autores que hablan del proceso de adaptación y el aprendizaje organizacional y hacen referencia a que:

Las organizaciones desarrollan un comportamiento de adaptación a los requerimientos del entorno y del interior mismo de la organización, permitiendo así la supervivencia y el desarrollo de la misma. Desde esta perspectiva, las organizaciones eficaces serán aquellas que cuenten con la capacidad de predecir los cambios en el entorno y desarrollar las estructuras adecuadas que permitan implementar las estrategias para hacer frente a dichos cambios (2001, pág. 23).

Dicho de otra forma, el análisis que señalan los autores antes citados no hacen alusión a la organización sino a los habitantes a la que pertenece dicha organización, que en conjunto se adapta a las condiciones determinadas por el entorno. El cambio la estructura organizacional se debe a la voluntad de adaptación por parte de dicha organización. Esto significa que, *“el concepto de aprendizaje como organizacional no se hace referencia al aprendizaje experimentado por un sujeto en un determinado contexto social, sino al cambio experimentado por un sistema que emerge en función de un particular patrón de relaciones y comunicaciones”* (Luhmann, 2001, págs. 43,44).

Por otro lado los autores Max Weber⁸, Frederick Taylor⁹ y Henri Fayol¹⁰, trataron de:

⁶ Economista estadounidense, teórico estadístico y de organización, a lo largo de su carrera se mantuvo activo y fue el autor de 12 libros y escribió más de 100 artículos especializadas para revistas y libros.

⁷ Empresario y financiero español, murió el 25 de febrero de 1962 fue objeto de un homenaje por personalidades del mundo de la cultura, entre ellos los directores de las reales academias, como Ramón Menéndez Pidal (entonces Director de la Real Academia Española).

⁸ Sociólogo alemán, estudió en las universidades de Heidelberg, Berlín y Gotinga, interesándose especialmente por el Derecho, la Historia y la Economía. Fue un liberal democrático y reformista, que contribuyó a fundar el Partido Demócrata Alemán. En términos generales, puede decirse que Weber se esforzó por comprender las interrelaciones de todos los factores que confluyen en la construcción de una estructura social

Determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial. Los autores coincidieron en la necesidad de un análisis sistemático de las organizaciones, con el fin de aumentar el control, la eficiencia y la predictibilidad de las acciones organizacionales (2001, pág. 35).

Con esta aproximación a las organizaciones un pedazo de la población forma parte de las organizaciones en donde comparten características y aspectos en común, Taylor “*con sus principios de administración científica, trató de establecer una serie de reglas que permitieran un desempeño eficaz y científico del trabajo*” (2001, pág. 23). Fayol “*elaboró una serie de principios administrativos universales que permitieran desarrollar un trabajo más eficiente en cualquier tipo de empresa*” (2001, pág. 23). Weber “*trató de asegurar que las metas organizacionales no ocurrieran por azar, sino sobre la base de planes, programas y tareas perfectamente establecidas*” (2001, pág. 23). Todos estos autores solo intentan mejorar el análisis organizacional mediante observaciones y detallando tareas con una experimentación sistemática.

Estos aportes y enfoques mencionados buscan como resultado dar una visión de organización que se entienda como sistema donde se desarrollan actividades complementarias, interdependientes y complejas a su vez, con la finalidad de producir resultados en común. Es decir, “*la organización se puede caracterizar como un ciclo regular y predecible de actividades que se han ido desarrollando en el tiempo mediante un “saber hacer” que implica necesariamente un aprendizaje organizacional*” (Ahumada, 2001, pág. 45). Por eso a continuación se habla de la Teoría General de Sistemas para detallar mejor el concepto de sistemas y subsistemas.

1.2 Teoría General de Sistemas

Mario Bunge indica desde su diccionario el concepto de sistema, dice que:

⁹ Ingeniero norteamericano que ideó la organización científica del trabajo, la organización científica del trabajo o taylorismo se expandió por los Estados Unidos desde finales del siglo XIX.

¹⁰ Nació en Estambul, fue uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración. Su aporte principal fue el de escribir sobre problemas no estudiados por Taylor, ya que mientras Taylor concentra sus estudios en el taller o la fábrica, Fayol lo hace a nivel de la dirección, creando lo que algunos llaman escuela de "jefes".

Del latín systema, es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual (...) un sistema es módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. El concepto se utiliza tanto para definir a un conjunto de conceptos como a objetos reales dotados de organización (1999, pág. 196).

La Teoría General de Sistemas (T.G.S) aparece en los años 50 con Ludwing von Bertalanffy¹¹, plantea esta teoría para comprender a los sistemas que forman la realidad, luego, en los años 70, Humberto Maturana¹² desarrolló el concepto de sistemas vivos; esta teoría nace desde la biología. La T.G.S no busca arreglar problemas sino formular conceptos que creen situaciones que se pueda aplicar a la realidad. Ludwing von Bertalanffy defiende su teoría diciendo que: *“La Teoría General de los Sistemas es una ciencia general de la “totalidad”, concepto tenido hasta hace poco por vago, nebuloso y semimetafísico¹³. En forma elaborada sería una disciplina lógico – matemática, puramente formal en sí misma pero aplicable a las varias ciencias empíricas”* (1991, pág. 27).

Cualquier conjunto de partes relacionadas, se le puede considerar como sistema, se basa en una estructura global, se puede comprender un sistema sólo si se lo estudia en conjunto no por sus elementos separados, se vuelve difícil determinar dónde empieza o termina un sistema. Por ejemplo, en el sistema solar hay un centro que es el sol y los planetas están alrededor, o el sistema nervioso, las células se encuentran dentro de las moléculas y estas dentro de los tejidos, así se involucran las interdependencias de sus subsistemas porque dependen de una misma estructura.

La T.G.S propone dos sistemas:

1. **Sistema Abierto:** se refiere a los miembros que intercambian información, son dependientes, porque un departamento necesita que el otro departamento acabe sus

¹¹ Historiador, filósofo y biólogo, reconocido por la Teoría General de la Biología que fue la base para la Teoría General de Sistemas y a partir de esta concepción la vida y la naturaleza se concibió como un complejo sistema después se adoptó esto a la realidad social y a las estructuras organizadas.

¹² Biólogo y epistemólogo de nacionalidad chilena, el propone la concepción de los sistemas vivos como máquinas que se distinguen de otras por su capacidad de auto producirse, de aquí nace la Biología del conocimiento.

¹³ Parte de la filosofía que trata de la esencia del ser y la realidad, de sus manifestaciones, propiedades, principios y causas primeras, intenta dar una explicación del universo. Razonamiento profundo sobre cualquier materia.

funciones para hacer las de ellos y viceversa, preservan un ambiente de no hostilidad, se llevan bien entre ellos.

2. **Sistema Cerrado:** son aquellos sistemas que no intercambian información con nadie, provocan que se problematice la interactividad, son grupos cerrados que no se relacionan con los demás.

La T.G.S también tiene un sistema de control no equilibrado e inestable, es decir, solo hay una persona que va direccionando todo. Abarca departamentos y a jefes, de interacción y no interacción. De acuerdo a esta ley muchas organizaciones no son constantes y caen en titubeos resultantes de la interacción entre subsistemas. Ludwing en su libro se expresa al respecto:

La aplicación de la teoría general de los sistemas a la sociedad humana mencionaremos un libro de Boulding intitulado *The Organizational Revolution*. Boulding parte de un modelo general de la organización y enuncia las que llama leyes férreas, válidas para cualquier organización (...) está asimismo, la ley de las dimensiones óptimas de las organizaciones; mientras más crece una organización, más se alarga el camino de la comunicación, lo cual y según la naturaleza de la organización – actúa como factor limitante y no permite a la organización crecer más allá de ciertas dimensiones críticas (Bertalanffy, 1991, págs. 33,34).

Hoy en día los aportes que tiene esta teoría es que entiende como sistema a un conjunto de varios elementos relacionados entre sí y que cada uno tiene sus atributos. Enfocando la T.G.S a la Comunicación Organizacional, resulta que las capacidades individuales de las diferentes áreas, interactúan entre ellas con un objetivo determinado que incluye toda la organización, estudia la conducta de cada grupo, elemento o componente. A su vez, la organización es un sistema complejo de la sociedad que se caracteriza por el contraste, elaboración y profundidad de sus funciones pero que a su vez una organización puede alcanzar sus objetivos iniciales planteados por diversos caminos.

Con esto se entiende que las organizaciones se definen como sistemas abiertos porque están conformadas por elementos (técnicos, humanos y financieros), que tiene un orden jerárquico y subsistemas con funciones específicas y complementarias que se forman y reorganizan para

conseguir resultados. Dependen de elementos externos como (clientes, proveedores, accionistas), para conseguir insumos como (material, capital) todos estos elementos caracterizan el funcionamiento de los sistemas abiertos.

En cambio el concepto de sistema cerrado no está en contradicción con la apertura al entorno del sistema porque:

El cierre supone más bien una manera de ampliar los posibles contactos con el entorno, ya que el operar de la organización se hace más selectivo. Con esto no se quiere decir que el entorno dependa del sistema o que el sistema pueda disponer a voluntad de su entorno, sino que “a cada sistema le corresponde su entorno como un conjunto complejo de relaciones cambiantes sistema/entorno” (Luhmann, 2001, pág. 41).

Por eso se le considera al sistema cerrado es más selectivo, evita el contacto con personas externas e invade la interacción. El objetivo más importante es que entre los Departamentos o subsistemas no se creen subsistemas innecesarios que desarticulen a la empresa, es decir, que no se estructuren grupos extras de los que ya existen porque eso provoca separación e independencia en la organización.

1.3 Teoría de la Complejidad

El término “complejidad” se usa con frecuencia para cuestionar la realidad, por ende es algo que se encuentra en todos lados, esta teoría también es conocida como la “Teoría del Caos”, viene de la rama de la matemática, biología y física, no es fácil dar una definición de caos porque se entiende como un instrumento teórico que ayuda a comprender la complejidad, su proceso e innovaciones. En esta teoría solo importa lo que diga la persona que dirige, el objetivo que tenga el gerente, es el que cuenta. Pero, también del caos puede nacer el orden, por eso Edgar Morín¹⁴ compara a la complejidad con el proceso de educación, cómo el estudiante debe hacer un análisis, primero se debe ir por las partes para tener un resumen general, quiere decir que, deben realizar un análisis de

¹⁴ Es uno de los pensadores más importantes del siglo XX y XXI, de origen judío, considerado como el fundador del pensamiento complejo, a la edad de 25 años publica su primer libro iniciando así una larga carrera, cuando menos 50 obras de relevancia y trascendencia, sin olvidar los artículos que ha escrito para diferentes medios, especialmente para periódicos y revistas de circulación nacional e internacional.

cada párrafo de un artículo determinado y después con la suma de las partes se obtenga una idea general de todo el artículo o comparando con las matemáticas, a los niños primero les enseñan a sumar y después multiplicar.

Entonces el deber de un educador no solo es transmitir información sino que el estudiante sea capaz de aprender por sí solo, lo mismo pasa en las empresas, el deber de un presidente o un gerente es guiar a su equipo de trabajo pero que también ellos sean capaces de ser proactivos para la institución. Ángel Acosta¹⁵ en su libro “*La Bisagra - ensayo sobre complejidad, crisis y comunicación*” explica que:

La organización del sistema es básicamente de la diferencia. Las diferencias entre las partes son aprovechadas para crear relaciones complementarias en la constitución de un todo. Esta complementariedad puede generarse de diversos modos, por ejemplo a través de interacciones (gravitacionales entre astros y planetas en un sistema solar, eléctricas entre el núcleo y los electrones de un sistema atómico); a través de uniones que instituyen una parte común (uno o varios electrones pueden ser comunes a átomos que constituyen molécula); a través de asociaciones y combinaciones de actividades complementarias (especializaciones funcionales); y, desde luego, a través de comunicaciones informacionales cuando las partes comparten un mismo código (2010, págs. 90, 91).

Por otro lado William Ashby¹⁶ alude que “*la complejidad sólo podrá reducirse en tanto se dé una mayor complejidad. Sólo el aumento de complejidad puede llevar a una reducción de la complejidad (...) la variedad puede destruirse sólo por medio de la variedad*” (1960, pág. 68), dicho con otras palabras las organizaciones tienen la capacidad de generar mayor variedad interna y pueden brindar una mayor escala de respuestas a las demandas de sus públicos, con este proceso las organizaciones logran reducir la complejidad y forman un camino con menos posibilidades lo que provoca que aumente la capacidad de reacción, rapidez de respuestas a las demandas de su entorno.

¹⁵ Catedrático en la Universidad de Sevilla en el país de España, ha sido participe de algunos artículos en revistas científicas de prestigio internacional, de la misma forma ha escrito libros como “*La semiótica actual*” o “*Teorías de la comunicación*”, publicaciones que contribuyen a las ciencias de la información, campo que él maneja.

¹⁶ Médico, neurólogo inglés, que contribuyó decisivamente a la consolidación de la cibernética moderna, dispositivo electrónico autorregulado por retroalimentación. En su libro *Introducción a la cibernética*, Ashby realiza un acucioso análisis matemático-lógico, con muchos ejercicios resueltos, en los cuales muestra las estructuras básicas de control y retroalimentación. Para ello desarrolla conceptos como matrices de representación de estados, retroalimentación, transiciones de estado, entre otros.

Otros pensadores como Gaston Bachelard¹⁷ y Michel Serres¹⁸ sostienen que la teoría de la complejidad es “la ciencia del siglo XXI”, porque trata de los problemas que se suscitan en una organización y de éste con la sociedad desde una perspectiva holística. Es importante que los seres humanos desarrollen cierto grado de complejidad en sus vidas, porque así les permitirá tener un nuevo punto de vista de la realidad, pero un punto de vista que sea dinámico, transitorio, que puedan auto cuestionarse y definir sus propios errores.

Se escogió la teoría de la complejidad para este trabajo de grado porque a pesar de las estrategias que planteemos o nos adelantemos a ciertas cosas en las actividades que se realizan en una organización, el ser humano es impredecible y todo puede suceder. Morín señala lo siguiente “*la conciencia de la complejidad no hace comprender que no podemos escapar jamás a la incertidumbre y que jamás podremos tener un saber total: la totalidad no es la verdad*” (1990, pág. 101).

La Teoría General de Sistemas y la Teoría de la Complejidad pueden ser trabajadas individualmente o en conjunto porque la “*T.G.S trabaja con departamentos o subsistemas y la teoría de la complejidad trabaja en los problemas que se suscitan en la interacción y la no interacción de los sujetos o elementos de la organización*” (Soto M. , 2012).

Debatiendo las teorías mencionadas tenemos al proceso de comunicación de Shannon y Weber que le dan importancia al concepto de información porque considera al mensaje como una independencia del significado para las personas. Yves Winkin¹⁹ contradice esta teoría, él expone que “*el proceso de comunicación fue hecho para ingenieros en telecomunicaciones y que es un proceso que hay que dejarlos a ellos*”. McLuhan²⁰ en cambio apoya el proceso de comunicación de Shannon y Weber cuando menciona que “*el hecho de que exista comunicación entre dos*

¹⁷ Filósofo, epistemólogo, poeta, profesor y crítico literario de origen francés, él consideraba que la ciencia progresaba a través de la superación de obstáculos epistemológicos, según Bachelard la ciencia no puede producir verdad.

¹⁸ Filósofo Francés e Historiador de las ciencias, Es autor de una original historia de la ciencia en la que por oposición a la compartimentación de los dominios del saber, interrelaciona las diversas interpretaciones científica y humanística del mundo.

¹⁹ Nacido en Bélgica, profesor universitario en ciencias de la información y comunicación, desarrollo la “antropología de la comunicación”, él plantea un contraste entre la antigua comunicación y toma como referencia al “telégrafo” y a la “orquesta” como la nueva comunicación.

²⁰ Profesor de literatura inglesa, filósofo de origen canadiense, reconocido como uno de los fundadores de los medios, sus estudios y pensamientos influyó en la información y comunicación. Su famosa frase “El medio es el mensaje”.

personas con un mensaje codificado y después decodificado es la forma tradicional de como el hombre concibe las palabras". Pero la carta secreta que tiene el proceso de comunicación de Shannon y Weber es que puede ser tradicional o un legado que más que ayudarnos a comprender la comunicación es un proceso que se ubica en el discurso de cada ser humano de este planeta y al fin de cuentas resulta ser una terminología de fácil aplicación, eso es lo que hace diferente esta teoría.

Es en este momento donde entra la Teoría General de Sistemas porque esta viene "*abordar científicamente sistemas concretos, complejos y únicos*", así se expresa Ludwing von Bertalanffy, donde reconoce a esta teoría como el conjunto de enfoques que difieren en forma y propósitos por eso hace una recopilación de teorías que apoyan a la T.G.S, como la "*teoría de conjuntos*" de Mesarovic²¹, "*teoría de las redes*" de Rapoport²², "*cibernética*" de Wiener²³, "*teoría de la información*" de Shannon²⁴ y Weaver²⁵, "*teoría de los autómatas*" de Turing²⁶, "*teoría de los juegos*" de von Neumann²⁷; "*la práctica del análisis aplicado de sistemas tiene que aplicar diversos modelos, de acuerdo con la naturaleza del caso, (...) la diferenciación progresiva, la retroalimentación, etc.– son aplicables a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales*" (Arnold & Osorio).

La teoría de la complejidad aparece desde mediados del siglo XX pero no ha sido un tema central de estudio, ha sido marginada y relacionada con la teoría del caos porque fue ligado con

²¹ Ha sido pionero en el campo de la teoría de sistemas, fue Asesor Científico sobre Cambio global en la UNESCO y también es miembro del Club de Roma. Sus intereses de investigación incluyen las áreas y temas como la complejidad, los sistemas complejos, la teoría de sistemas a gran escala, la teoría matemática de los sistemas generales.

²² Intelectual argentino, profesor en la Universidad de Buenos Aires. Sus trabajos se distinguen por haber abierto un camino en la investigación de ciertos temas, como la historia de las relaciones entre Argentina, Estados Unidos y Gran Bretaña en la Segunda Guerra Mundial.

²³ Matemático estadounidense, conocido como el padre de la cibernética, teoría interdisciplinar centrada en el estudio de las interrelaciones entre máquina y ser humano y que en la actualidad se encuadra dentro del ámbito más general de la teoría de control.

²⁴ Claude Shannon nacido en Michigan, ingeniero electrónico y matemático, recordado como el padre de la teoría de la información, un desarrollo que fue publicado en 1948 bajo el nombre de Una Teoría Matemática de la Comunicación junto con Weaver.

²⁵ Warren Weaver nacido en Wisconsin, interesado en el estudio de los procesos técnicos de la comunicación durante los años de la guerra. Weaver define tres planos o niveles en los que se superpone el hecho comunicativo: técnico, semántico y pragmático.

²⁶ Matemático, científico de la computación, criptógrafo, filósofo y corredor británico, desarrollo varios métodos teóricos para decidir si una máquina era capaz de pensar como un hombre entre ellos uno denominado el "test de Turing" y realizó contribuciones a otras ramas de la matemática aplicada, como la aplicación de métodos analíticos.

²⁷ Matemático húngaro, nacionalizado estadounidense, es considerado como uno de los matemáticos más importantes de la historia moderna. A partir de su estudio de 1928 sobre los juegos de estrategia, posteriormente desarrollado en la famosa obra *Theory of games and economic behavior*, publicada en 1944 y escrita en colaboración con O. Morgenstern.

condiciones iniciales, sin embargo, esta teoría es considerada importante para nuestras vidas porque así los seres humanos aprenderemos a lidiar con los problemas que se nos presenten. Como dice Edgar Morín, “*el mundo como un todo está cada vez más presente en cada una de sus partes*”. Este es el punto de vista central de la teoría de la complejidad, que descubre la complejidad de lo real y permite relacionar elementos opuestos pero complementarios, Niklas Luhmann²⁸ afirmó que “*la complejidad tiene la forma de una paradoja: la complejidad es la unidad de una multiplicidad*”. Y añadió: “*la unidad es compleja en la medida en que posee varios elementos y los une mediante relaciones*”, es decir, reconoce la dualidad en el centro de la unidad y ve la convivencia del orden y el desorden en todas las cosas.

Todas estas teorías se complementan para la construcción de este trabajo de investigación porque se empieza desde un proceso básico de comunicación entre seres humanos que forman una estructura desde las partes al todo, con la ayuda de los sistemas que se enfocan en la realidad y son dependientes pero que a la vez no deja que como seres vivos nos olvidemos de lo complejo que es la interacción humana, social, organizacional, tanto interna como externa.

1.4 Comunicación Organizacional

Se puede dar crédito como parte central del éxito empresarial a la comunicación en las organizaciones. Paso a paso, los presidentes, directores y gerentes se han dado cuenta de que el funcionamiento y el triunfo de sus empresas, sea cual sea el servicio que ofrecen, se basa no sólo en la calidad del producto que tienen, sino también en el buen desempeño de sus empleados y adecuada estructura de la empresa.

El contexto de la comunicación organizacional viene desde hace tiempo atrás y se consolidaría en la década de los cincuenta. Pablo Espiñeira²⁹ en su texto “*La comunicación en las Organizaciones en la sociedad del conocimiento*” nos dice que:

²⁸ Sociólogo alemán, publica en 1964 la primera obra dedicada a analizar problemas sociológicos a partir del uso de la teoría de sistemas. Luhmann escribió varios libros sobre una variedad de temas, incluyendo leyes, economía, política, arte, religión, ecología, medios de comunicación y amor.

²⁹ Ex alumno de la Universidad de Coruña en el país de España, graduado en el año de 2010.

Entrada la década de los cincuenta, puede afirmarse con rotundidad que la comunicación organizacional adquiere el carácter de una disciplina propia, cuyo desarrollo no ha dejado de incrementarse, tanto en sus principios teóricos como en su vertiente aplicada (2010, pág. 2).

En la Comunicación Organizacional se fomenta el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación³⁰, elementos que no pasan desapercibidos si se desea tener un equipo preparado, motivado y decidido, que siempre lucha por alcanzar los objetivos y la visión de la empresa. Cada empresa debe interesarse por lo que sucede dentro y fuera de ella, efectuando periódicas evaluaciones de desempeño y actitud laboral en cada uno de sus empleados para reparar o cambiar lo que sea necesario. Tácticas que sirven para incrementar la satisfacción, producción y utilidades de dicha empresa. Del mismo modo, estar pendientes del entorno que los rodea como clientes, competencia, socios, proveedores y de esa forma se puede diagnosticar los aciertos y fallas de la empresa.

Esforzarse por conocer y aprehender lo que necesitan los empleados agrupa una cultura organizacional, ofrecer los suficientes recursos a todos los miembros de una empresa para que cumplan satisfactoriamente su trabajo. Motivarlos, mantener una buena comunicación interna y externa, incentivarlos, respeto mutuo, premiarlos, reconocer su labor, son algunos de los aspectos que debe ser una prioridad para los directivos de las empresas y por supuesto una de las labores principales de un comunicador organizacional. Sandoval (2009, pág. 42) menciona que *“La comunicación organizacional no es una moda, una tendencia pasajera, es una necesidad actual comprobada”*, porque el verdadero éxito requiere de un esfuerzo conjunto y pluridisciplinario.

Fortaleciendo el concepto, la Comunicación Organizacional busca dentro y fuera de la empresa un ambiente óptimo y de bienestar entre colaboradores y demás grupos de interés, busca siempre contar con una actitud activa y comprometida en sus labores. Este tipo de comunicación impulsa la integración de todos quienes conforman la empresa, sin importar el nivel jerárquico que ocupen en el organigrama.

Los medios informativos que se emplean en las empresas son métodos o estrategias que se utilizan para mantener una buena comunicación, como avisos, memorandos, circulares, boletines, correo

³⁰ Término que significa el regreso de una salida o circuito a su propia entrada, es decir, aquello que sale y es redireccionado de nuevo a la entrada.

electrónico, teléfono, es decir, todos los miembros de la empresa pueden participar en actividades grupales como conferencias, reuniones, días de campo, campeonatos.

Este punto de vista lo comparte Carlos Collado³¹ en su texto “*La Comunicación en las Organizaciones*” donde expresa que:

La Comunicación Organizacional es un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Collado Fernández, 2005, pág. 89).

Detrás de todas estas actividades que se pueden realizar en las empresas nos encontramos con beneficios como: soluciones rápidas ante problemas internos y externos, trabajo en equipo, trabajo directo y personal, intercambio de ideas y experiencias. Todo este trabajo que se realiza interna y externamente en las empresas tiene otro interés a parte de los ya mencionados y es el apoyo que en determinado momento puede necesitar el director o el gerente de dicha organización. Una persona que maneja grandes multitudes debe anticiparse a los problemas que se pueden presentar en el transcurso de su carrera profesional y estar conscientes o seguros que tienen empleados que lo van apoyar en momentos difíciles. Por eso es importante que se ejecute una buena comunicación porque un líder no sólo debe estar en los momentos buenos y de éxito de la empresa sino también apoyar a sus trabajadores en los malos para que de esa manera ellos sean quienes lo apoyen cuando él necesite de su ayuda, que sea algo recíproco.

1.4.1 Comunicación Interna

La comunicación es fundamental en todo lo que hacemos, está en todo lado y la podemos encontrar en todas partes, sin comunicación no es posible que todos vayan en una misma dirección, por eso el

³¹ Investigador mexicano y académico reconocido en el campo de la comunicación, obtuvo la licenciatura en Comunicación en la Universidad Anáhuac, Maestría en Comunicación y el Doctorado en Sociología en la Michigan State University. Autor de varios libros como “*La televisión y el niño*”, “*La Comunicación Humana, Ciencia Social*”, “*Comunicación II*”, entre otros.

diálogo permanente entre individuos de una institución es elemental. Antes en las organizaciones existía una comunicación delimitada y por eso no se obtenían resultados deseados.

Pero en el siglo XXI se buscan cambios que mejoren las relaciones comunicacionales y den resultados positivos. Por este motivo en las instituciones se tienen en cuenta criterios de participación e integración del personal en las empresas. Comparemos a la comunicación interna con un automóvil y un camino, se necesita del piloto, copiloto y sus acompañantes, destacando el rol del piloto que tiene la batuta del automóvil, porque es importante tener alguien al mando; aquí cito a José Ignacio³² (2005, pág. 125) que en su libro “Comunicar para crear valor” dice que “una empresa sin director de comunicación es un caos”. Como se mencionó anteriormente se necesita de un líder que sea una guía para las demás personas que lo acompañan y vayan en una misma dirección, el copiloto su mano derecha, ese apoyo que todo líder necesita y sus acompañantes que son los empleados de una empresa, la unión de todos esos individuos logra que la visión y los objetivos fijados institucionales se cumplan.

Con esto se entiende que la comunicación interna es indispensable para que todos los empleados que conforman una organización se empapen de los planes, misión, visión, valores y objetivos, no importa el cargo que ocupen, si el personal no está al tanto de a dónde va la organización simplemente se irá cada uno por su camino y eso provocará el fin de la empresa.

Muñiz³³ manifiesta en la página web “Marketing XXI” que:

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (2015).

³² Este autor ofrece un mapa de orientación para el desarrollo de la comunicación y la sociedad hacia las nuevas tendencias de comunicación externa e interna, comunicación corporativa y comunicación en tiempo de crisis.

³³ Graduado Social. Master en Marketing. Autor de varios libros de Marketing. El último “Marketing en el siglo XXI”, publicado en el 2010 por Centro de Estudios Financieros y primer libro de marketing totalmente gratuito en la Red. Creador de la única herramienta española que evalúa el Grado de Competitividad de las Empresas: “Matriz RMG”. Colaborador habitual en diferentes revistas, diarios económicos y radios.

De la misma forma existen diferentes tácticas para lograr una buena comunicación interna dentro de las organizaciones, Lituma³⁴ sugiere las siguientes opciones:

- Reuniones quincenales con los representantes de cada área de la empresa, los grupos se irán alternando cada dos semanas con el objeto de conseguir la participación de todo los colaboradores para conocer el grado de identificación de los empleados con la empresa (2007, pág. 85).
- Charlas en las que los directivos se muestran abiertos a conversar, recibir críticas y propuestas que pueden beneficiar a los miembros de la empresa y a la empresa general. Las charlas serán dirigidas por uno de los directivos y se realizará periódicamente en la hora del almuerzo, en momento especiales del día, o en ocasiones especiales (cumpleaños, aniversarios, festejos). En estas charlas es muy importante que el directivo asegure a los empleados que no se tomarán represalias de ningún tipo (personales o de trabajo) contra los empleados que hagan aportes positivos a la empresa. Así se podrá analizar el grado de cohesión que existe entre los individuos y la empresa (pág. 85).

Todas estas opciones sirven o se convierten en herramientas de comunicación interna para las empresas, con un contenido muy amplio donde se pueda ver los datos informativos, la estructura de la organización, los cargos, funciones, finanzas, ventas, ETC si existe o no desarrollo de productos, elementos, inmuebles y bienes varios de oficina. Rafael Muñoz (pág. 85) propone algunas herramientas que se pueden utilizar para conocer el nivel de comunicación interna que existe en una organización, como:

- Intranet.
- Revista digital.
- Reuniones aleatorias.
- Manual de bienvenida.
- Revista interna impresa.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Convención anual.
- Tablón de anuncios.
- Teléfono de información.
- Reuniones con la dirección.
- Buzón de sugerencias.

³⁴ Ex estudiante de la Universidad Católica del Ecuador, graduada en el año 2007.

- Celebración de cumpleaños.
- Entre otras.

Lo que la comunicación interna desea en síntesis es contribuir a que las empresas consigan sus metas y objetivos. Construir el orgullo de pertenencia, que los empleados conozcan lo que la empresa quiere y espera de ellos. Ángel Cervera³⁵ (2005, pág. 312) dice que *“la gestión de la comunicación interna suele hacerse habitualmente desde el área de Recursos Humanos aunque, a veces, llega a depender del Departamento de Marketing. Sin embargo, lo ideal es que alcance su pleno desarrollo a través de la DirCom”*.

Para reforzar este concepto hacemos énfasis en que mantener siempre una buena comunicación interna es primordial porque viene a ser uno de los pilares sobre los que se asienta el trabajo de toda institución, es como el adhesivo que mantiene unida a una empresa porque si no son simples individuos donde cada uno realiza su labor y termina ahí, no son una unidad que puede utilizar su poder para llegar a los objetivos trazados. También las diferentes actividades que se realizan internamente en la empresa y siendo más detallados en cada área que constituye aquella empresa mantiene buenas relaciones entre los miembros de la organización.

1.4.2 Auditoría de Comunicación Interna

Después de aplicar las herramientas mencionadas de comunicación interna en el párrafo anterior, Muñiz señala que para corregir las debilidades que se pueden encontrar en el proceso, es óptimo hacer una auditoría de comunicación interna para distinguir el modo de integración entre áreas, la claridad de información interna entre el personal, los canales que se están empleando, el nivel de conocimiento sobre de la organización, el índice de rumor que existe, entre otros.

Él expone que:

³⁵ Sociólogo, Economista e Historiador español, autor de varios libros como *“Nuevas tendencias en comunicación”*, *“Imagen corporativa – Influencia en la gestión empresarial”*, entre otros, se ha preocupado por demostrar casos prácticos que se puedan presentar en cualquier faceta de la comunicación.

La correcta aplicación de la auditoría de comunicación interna permite corregir las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan, así como el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa.

No se limita a diagnosticar y medir los resultados, sino que cumple además una función de asesoramiento a los responsables de la función de comunicación, indicando el camino a seguir, opinando argumentalmente sobre el porqué de los problemas en materia de comunicación, sobre cómo deben realizarse las acciones y elaborarse los planes, y cuál es la estrategia correcta a seguir. Es decir, marca las líneas para establecer el plan estratégico de comunicación interna que sistematice las comunicaciones de la compañía, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios.

La auditoría de comunicación interna detecta:

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.
- La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de negocio de la organización.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral.
- La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.

Sirve:

- Para darnos una radiografía de cómo se está comunicando y acerca de cómo se debe comunicar.
- Para revisar las prácticas de comunicación interna, comprobando cómo están funcionando esas políticas en los colaboradores.
- Para detectar necesidades informativas y problemas de comunicación de los colaboradores.
- Para reducir costes y proponer procedimientos más eficientes, haciendo posible corregir desviaciones observadas.
- Para movilizar a directivos, líderes y mandos (emisores y receptores de información) a fin de que sus mensajes sean mejores y hagan posible una comunicación óptima y rentable.
- Si la auditoría se ha realizado anteriormente, para comparar los resultados obtenidos con los de otras auditorías.

Beneficios:

- Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.
- Es decisiva para optimizar los procesos internos ya que satisface las necesidades propias de la empresa y contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma.
- Ayuda a la empresa a difundir su política y su propia identidad y encauza el flujo de información, en especial sobre temas fundamentales.
- Es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, se sientan más involucradas en sus actuaciones cada día y así aumentar su motivación personal.
- Ayuda a la organización a lograr sus metas globales, ya que transmite con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma.
- Mejora la comunicación entre los departamentos, empleados, etc., tan habitual en las organizaciones modernas marcadas por la descentralización territorial y de funciones (Muñiz, 2015).

La comunicación interna ha estado siempre presente e inmersa de una u otra manera en las empresas, por eso la auditoría de comunicación interna se convierte en el punto de partida para conocer la situación actual de la comunicación interna en la organización y cómo se gestiona la información, los canales y medios que utiliza, muestra el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores sobre la misión, visión, valores y políticas de la empresa, se puede detectar a tiempo algún déficit que exista en la organización con los medios de información que se emplean para optimizar o mejorar el sistema de comunicación. Permite conocer si existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, tanto de las autoridades máximas de las empresas como por parte del personal que labora para ellos.

Marisa Pimienta, respecto al mismo tema, manifiesta:

La importancia de las auditorías de comunicación reside en que a partir del diagnóstico se puede diseñar un plan específico de comunicación interna según las necesidades de la organización y de su recurso humano (...) para poder afrontar la alta competitividad de las sociedades actuales (2006, pág. 15).

La auditoría de comunicación interna es una herramienta enfocada en mejorar las destrezas comunicacionales de las organizaciones, aprovecha al máximo las estrategias, analiza a las personas que reciben y envían mensajes pero el alcance de una auditoría también depende del tipo de empresa, los empleados que tenga, necesidades y problemas. Ángel Cervera³⁶ (2005, pág. 334) recomienda que el proceso se realice por profesionales preparados y ajenos a la institución que se vaya a evaluar, él explica que se puede hacer un análisis de auditoría de comunicación interna en *“empresas nuevas, en casos de cambio de identidad corporativa, en procesos de fusión, adquisiciones, ampliaciones de capital o tras una crisis importante de identidad”*.

Se puede concluir con lo de la cita anterior que el objeto de toda auditoría de comunicación interna es aumentar el grado de bienestar en los trabajadores en el sentido de compromiso hacia la empresa, crear un ambiente dinámico, que se aprecie el sentido de compañerismo y evitar problemas que afecten el clima laboral de una empresa. Otro de los propósitos de una auditoría de comunicación interna es cortar de raíz los rumores que se reproducen dentro de las instituciones creados por los miembros de las mismas, obviamente esto causa fricción entre trabajadores y decae el ambiente interno porque provoca distracción, molestias, acoso moral entre otros.

1.4.3 Comunicación Externa

Mantener una buena comunicación externa en las organizaciones es igual de importante que la comunicación interna: proveedores, socios, clientes, competencia, público en general son vitales para el desarrollo de la organización. Con la comunicación externa nos mantenemos ante los actuales clientes y nos hacemos conocer con nuestros futuros consumidores. De todo el trabajo que se realiza fuera de la empresa depende la imagen que tendrán los usuarios y principalmente el interés que se cause en los mismos para que quieran disponer de nuestros servicios, por eso es elemental mantener una alta integración con ellos.

Todos los miembros de la empresa pueden hacer comunicación externa y difundir la imagen de la institución, hay que enfocarse internamente en colocar un sentido de pertenencia a los empleados así ellos se sentirán parte de la organización, como si estuvieran en su segundo hogar y transmitirán

³⁶ Reside en España, Director del Departamento de Publicidad en ESIC, este autor en su libro sostiene que las empresas transmiten multitud de mensajes, ya sean voluntarios o involuntarios. Y es precisamente en la comunicación, unida al factor humano, donde se encuentra la auténtica diferencia.

una imagen positiva al público externo. Por eso es esencial fomentar en los empleados ese orgullo de pertenencia hacia la empresa donde se cree un sentimiento de estabilidad, genera que el trabajador dé una buena imagen a su lugar de trabajo. Esto nos da como resultado una insuperable comunicación externa.

Santos Dumont³⁷ en su blog “*Consultoría Especializada en Marketing y Comunicación para instituciones Educativas y Deportivas*” indica que:

La 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, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales (Dumont).

Existen muchas empresas que trabajan de manera fuerte en la comunicación externa y se enfocan en promocionar la marca, como ejemplo se puede observar a *Sony, LG, Coca - Cola*, su imagen es reconocida a nivel nacional, lograron un gran sentido de pertenencia y estatus con el público específico al que va dirigido su producto, esto les ha dado una buena imagen y habla bien de estas organizaciones. Según la Revista Vistazo (2014) las tres marcas mencionadas anteriormente son las primeras que recordaban los encuestados en una muestra que se aplicó a 1000 personas.

Es importante que la empresa no solo se enfoque en la comunicación externa sino que también exista una retroalimentación, es decir, difusión y recepción de la información que haya un doble flujo. Nos encontramos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) y es necesario gestionar de manera coordinada pero algunas de las estrategias de las empresas le dan más prioridad a la comunicación externa que la interna.

De la misma manera Beatriz Soto³⁸ sugiere varios tipos de comunicación externa que se puede aplicar o utilizar en las empresas para conocer el alcance que ocupan:

³⁷ Reside en Argentina, Buenos Aires, escribe en su blog “Comunicación Global” sobre la comunicación externa en las empresas y que la comunicación hoy en día se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda institución pero esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito.

- Comunicación externa estratégica. Consiste en conocer los datos de la competencia, las variables económicas y su evolución así como los cambios en legislación laboral y muchos más, con el fin de alcanzar una posición competitiva en el mercado.
- Comunicación externa operativa. Se utiliza para el desarrollo diario de la actividad de la empresa, y es la más importante a nivel de conocer ya que es la que lleva todas las comunicaciones públicas externas de la empresa, tanto con proveedores, clientes, competidores, administraciones, etc.
- Comunicación externa de notoriedad. Quiere dar a conocer a la empresa, tanto en mejorar la imagen como dar a conocer los productos. Es la que se encarga de la promoción, marketing, publicidad, patrocinios y otras actividades que hacen conocida la empresa de cara al exterior (2011).

En conjunto las tres formas de comunicación externa mencionadas por Soto son de ayuda para transmitir un entorno que conforma los elementos de la organización. Las empresas que no le dan importancia o no trabajan adecuadamente este tema no quiere decir que puedan escaparse de este fenómeno porque es uno de los retos del futuro por lo tanto requiere la fijación de estrategias comunicacionales. A parte de lo que ya se mencionó antes existen opciones concretas, directas y sencillas de hacer comunicación externa como recurrir a las hojas membretadas, volantes, pantallas, pancartas, trípticos, dípticos, vallas, folletos entre otros, todo medio donde se encuentre el logo representativo de la empresa se convierte en comunicación externa.

Todas estas formas de comunicación externa tienen un mismo objetivo que es cuidar por el bien común de todo lo que se compone la organización, dándola a conocer y promocionar de tal manera que obtenga una imagen externa excelente, si se cuidan las relaciones de comunicación que se generan entre empresas se puede llegar hasta internacionalmente. Objetivo que es el que se quiere dar a entender, lograr esos vínculos con la sociedad. Es importante no descuidar al público entrante, al público ajeno a la institución porque son parte primordial para la organización pero ante todo no se debe dejar de comunicar.

³⁸ Licenciada en Sociología con un Máster en Gestión y Administración de los Recursos Humanos. Actualmente trabaja de redactora freelance para diversos medios, entre los que se encuentra Gestion.org

1.4.4 Auditoría de Comunicación Externa

La Auditoría de Comunicación Externa es un proceso que permite medir la fiabilidad de las herramientas de comunicación que son utilizadas con los públicos externos y estar pendientes de la competencia y vulnerabilidades que se puedan encontrar alrededor de la organización, por lo que, un profesional a cargo elabora un informe con todos los datos que obtenga, esto incluye, la manera en como receptan los mensajes los usuarios ajenos a la organización, se sacan conclusiones, recomendaciones con el fin de mejorar el sistema de comunicación externa y minimizar el impacto negativo que tenga la empresa. Permite conocer como está el entorno de la empresa, detectar carencias, errores para que logren ser corregidas a tiempo.

Existen varias maneras de medir cómo se maneja la comunicación externa en las empresas, Iván Mogrovejo³⁹ (pág. 50) propone una metodología para que la auditoría de comunicación externa sea más eficaz,

Debido a la naturaleza de tipo investigativo que tiene la auditoría de comunicación externa; los métodos a emplear deben ser cualitativos y cuantitativos; ya que, ambos se complementan y nos permitirán obtener datos más reales y no tan subjetivos. El método cuantitativo nos permitirá identificar criterios, opiniones, deseos y expectativas de las bases; mientras que el método cualitativo nos permitirá traducir todo estos aspectos subjetivos, en cifras numéricas y estadísticas útiles para la organización, por ejemplo:

- Encuestas y Cuestionarios
- Entrevistas personales o grupales (focus group)
- Observación de campo
- Redes sociales
- Analizar los mensajes emitidos al público objetivo

La auditoría de comunicación externa tiene un propósito no es solo un diagnóstico, no hay un modelo específico o normalizado para realizar una auditoría y se produce ante las necesidades de las empresas por eso debe desarrollarse cada cierto tiempo según lo amerite la organización. Cuando se ejecuta una auditoría de comunicación externa quiere decir que la empresa necesita cambios para que sea más productiva y eficiente pero podemos encontrarnos con un problema

³⁹ Ex alumno de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional.

representativo cuando no existen vías bien definidas de comunicación interna elaboradas por la propia empresa, simplemente porque no se puede generar una buena comunicación externa.

1.5 ¿Qué es una Organización?

Organización es una palabra que se utiliza de diferentes formas pero en este trabajo investigativo nos interesa el significado en términos administrativos. Organización es una estructura de funciones y puestos diseñados de antemano. Según Agustín Reyes (2000, pág. 52), organización es la *“estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”*.

Para Lourdes Münch (1997, pág. 110), organización *“es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”*.

Lourdes destaca 9 principios generales que toda organización debe tener:

1. “Del objetivo. Todo y cada una de las actividades establecidas en las organizaciones deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa”.
2. “Especialización. El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad”.
3. “Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de la que emane la comunicación necesaria para lograr los planes en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara ininterrumpida”.
4. “Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad”.
5. Unidad de mando. Al terminar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un supervisor”.

6. “Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las organizaciones en cada puesto que cubren responsabilidades y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas”.
 7. Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas las funciones eficientemente”.
 8. “Coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio”.
 9. “Continuidad. Una vez, que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente”.
- (Galindo, 1997, pág. 110).

Como se señaló antes, una organización viene a ser un grupo de personas que tienen un sistema de administración y tareas por cumplir que en conjunto forman una estructura donde existe la interacción entre individuos que son parte de ella, producen bienes, servicios, salarios o sueldos que complementan las necesidades de una sociedad. El propósito de la organización es facilitar el trabajo, coordinar, optimizar funciones y recursos, que todo resulte fácil para quienes trabajan en la empresa y para sus clientes. Por ende una organización existe cuando hay personas que se comuniquen entre sí y que sean capaces de trabajar por un objetivo en común.

Organización es el esquema de una estructura formal, en donde se establecen funciones a desempeñar, la jerarquía y niveles de autoridad, están compuestos por subsistemas como: trámites, procedimientos, cargos y reglas que tienen que respetar todos los miembros de acuerdo a los objetivos de la empresa, la organización es el diseño coherente que fomenta la eficiencia e iniciativa del personal que permite coordinar los recursos disponibles.

Luego de establecer diferentes conceptos de ¿qué es una organización? y como funciona, es importante resaltar su terminación griega:

Organización es una palabra de origen griego "organon", que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja. En general, la organización es la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico ("Organización", 2013).

Después de señalar esto, como último punto se hace un pequeño paréntesis en este tema de investigación para señalar que la palabra organización es tomada como sinónimo de institución, empresa o similar concepto donde existan individuos o miembros que se asocien para lograr un objetivo en común, una misión o quieran hacer realidad una visión según el lugar donde laboren. La idea es que los potenciales usuarios de este trabajo dispongan de criterios para que tengan noción del target (la cantidad de personas que van a manejar) al que va dirigido sus mensaje según la empresa en la que se desenvuelvan con la ayuda de un Director de Comunicación y su equipo de trabajo.

Estos conceptos son muchos y tienen diferentes tipos de interpretación, por este motivo, es necesario darle al lector elementos para que tenga noción de estas definiciones. A continuación van a encontrar el concepto de empresa y su clasificación pero haciendo referencia solo a su tamaño (grandes, medianas, pequeñas y microempresas).

1.6 ¿Qué es una empresa?

Empresa se puede definir como una unidad económico – social que está integrada por elementos humanos, técnicos y materiales cuya característica principal debe ser un objetivo a lograr y un plan trazado para un logro eficaz de esos objetivos. Vicente Tena (2004, pág. 8) sitúa a *“la empresa dentro del campo de las organizaciones y señala que hay que considerar a la empresa como un ente que necesita organización para obtener sus metas”*. La empresa es, a su vez, una parte importante de la vida de las personas que se desarrollan y aportan su trabajo a la misma. La integración de un trabajador en una empresa no finaliza al conseguir el puesto, sino es a partir de aquel instante en que se le pide al trabajador un esfuerzo en ese sentido.

Esta integración es positiva cuando el empleado conoce cuanto antes la empresa y asume su lugar con las posibilidades y deberes que se le asignan, se adapta a las relaciones con sus jefes, así como asume las responsabilidades con sus subordinados, aquí se hace referencia una cultura de la empresa que hace que se adapte a ella; el Dr. Francisco Ballina y la Dra. Clara Medina (2009, pág. 10) en su texto *“Cultura Empresarial”*⁴⁰ dicen que *“este último elemento, la cultura empresarial, es*

⁴⁰ La cultura empresarial es sinónimo de cultura organizacional o de cultura institucional porque son expresiones que se usan cuando nos referimos al ámbito concreto de organización, institución o empresa dirigidas a la forma de actuar, pensar, desenvolverse, sentir, interactuar que comparten los miembros de una organización y lo que les diferencia de las demás empresas.

el que determina en gran medida el reparto, el poder, el sistema de toma de decisiones y los sistemas de información presentes en la empresa, que serán la clave de su funcionamiento”.

Para Rodrigo Uría⁴¹ (2004, pág. 7), la empresa sería *“el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad de intermediar en el mercado de bienes y servicios”.*

Eduardo Bueno Campos⁴² (2004, pág. 8), define la empresa como *“un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades físico – especiales o centros de gestión y combinados y ordenados según determinados tipos de estructura organizativa”.*

Los mencionados autores destacan que la empresa por naturaleza es una entidad económica que puede ser pública o privada, el objetivo principal de una empresa es extender su producción al tiempo que más puedan con diferentes medios como la satisfacción de sus clientes y brindar beneficios de los empleados, si se llega a fallar en alguno de los aspectos que se resaltó antes pues esta empresa caerá en el fracaso. Siguiendo ese camino existen diferentes criterios en las que se puede clasificar a las empresas pero en este trabajo de investigación nos enfocaremos en las empresas según su tamaño (grandes, medianas, pequeñas y microempresas), privadas y públicas.

1.6.1 Grandes Empresas

Las grandes empresas tienen una definición diferente al de la mediana y pequeña empresa, se identifican porque manejan mayor cantidad de capital, tienen una gran capacidad tecnológica. *“Por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen más de 200 empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales”* (Fleitman, 2000, pág. 22).

⁴¹ Catedrático de Derecho Mercantil en la Universidad de Madrid.

⁴² Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Madrid.

1.6.2 Medianas Empresas

Las medianas empresas se caracterizan por su capital, cuentan con un número de trabajadores que está comprendido entre 51 y 200. *“En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados”* (Fleitman, 2000, pág. 23).

1.6.3 Pequeñas Empresas

En una pequeña empresa su capital, número de empleados e ingresos son reducidos, el número de trabajadores dentro de estas compañías no excede de 50 personas. *“En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite”*. (Thompson, 2007, pág. 10).

1.6.4 Microempresas

Las microempresas son todos aquellos negocios donde su planilla está conformada por un número de trabajadores comprendido entre uno y cinco, máximo 10 trabajadores.

Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente (Fleitman, 2000, pág. 23).

1.6.5 Empresas Públicas

Si todo o parte del capital empresarial es propiedad del estado, estamos ante una empresa pública. Las empresas públicas son aquellas creadas por el gobierno, les pertenecen al estado, los resultados de estas empresas no se miden en utilidades o ganancias que se puede dar en beneficio de algunos

si no por el grado de eficiencia del servicio que se produzca a la comunidad como salud, energía, educación, seguro, entre otros.

Las empresas públicas están regidas a un control fiscal y social que comprueban que los fondos públicos sean gastados de acuerdo a la ley y cuidan por el buen desempeño de los funcionarios públicos quienes a su vez se rigen a normas de la ley del estatuto de la función pública también se le considera empresa pública cuando el 51% de las acciones se encuentran en manos del estado.

El Estado crea empresas con dos finalidades:

- Mercantilista, a través de algunas de sus empresas se presenta en el mercado con el fin de competir y obtener beneficios.
- Otras veces busca cubrir necesidades básicas de la población.

1.6.6 Empresas Privadas

Cuando el capital para la creación de la empresa se aporta y está en manos privadas, entonces estamos ante una empresa privada, estas pertenecen a individuos particulares convirtiéndose en capitalistas que pueden vender sus acciones. Las empresas privadas generan ganancias para su o sus socios.

A diferencia de las empresas públicas en una empresa privada tienen más libertad en cuanto a sus condiciones laborales, se manejan con un sistema de pérdidas o ganancias porque su objetivo principal es magnificar sus beneficios. Es opcional si presentan su informe anual económico a diferencia de las empresas públicas porque acá representa un riesgo para sus clientes y pérdida de confianza de los mismos.

Pero la diferenciación entre empresas públicas o privadas puede variar dependiendo del estado en el que se encuentre, por ejemplo, una empresa privada puede convertirse en pública si el estado decide apropiarse y de igual manera una empresa pública puede pasar al sector privado tras un proceso de privatización. No hay que olvidar a las empresas mixtas donde su capital es mitad público y mitad privado.

CAPÍTULO 2

Este segundo capítulo está dirigido específicamente a los Departamentos de Comunicación, se señala la importancia que tienen en las empresas y su razón de ser en las mismas. Se resalta las funciones y características de un Director de Comunicación, los aportes, responsabilidades, perfil e ideas de un Dircom. Para complementar lo antes mencionado se aborda la Norma ISO 9004 – 2009 como un aporte positivo hacia la empresa porque busca la satisfacción de los clientes, impulsa la madurez institucional y llevarla al éxito.

2 DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y DIRCOM

2.1 Comunicación formal

La comunicación formal de una empresa se ubica en cada trabajador en un puesto que determina el estatus que tiene esa persona, establece el nivel jerárquico que tiene cada empleado siguiendo los canales establecidos por dicha empresa. Esta comunicación utiliza medios como teléfonos, correo, memorandos, informes, reportes, reuniones y más.

Simón Velásquez en su blog comenta que *“la comunicación formal generalmente es vertical, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones de tipo laboral, en esta se establecen tareas, metas, objetivos. Se caracteriza por que los procesos y procedimientos están a la luz pública”* (Velasquez, 2008).

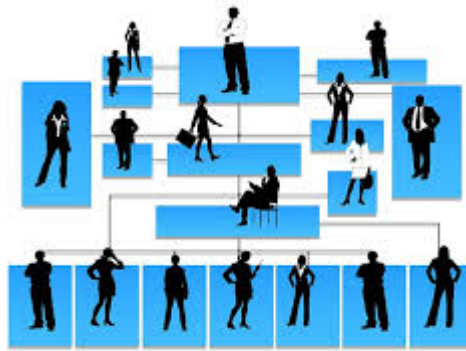


Gráfico No2. Foto tomada de Internet

https://www.google.com.ec/search?q=comunicacion+formal&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=ZirxVKj9NMuCsQS64ILYAQ&sqi=2&ved=0CAYQ_AUoAQ#tbn=isch&q=comunicacion+formal+dibujos&revid=1901349389&imgdii=_&imgrc=dPeby3bnXmzGtM%253A%3BSaa3xbYNNQp8ZM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.een.edu%252Fblog%252Fwp-content%252Fuploads%252F2013%252F07%252Fdescarga.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.een.edu%252Fblog%252Fmicrosoft-adaptarse-o-morir.html%3B267%3B189

(Fecha de actualización: 25 de febrero del 215)

2.2 Comunicación informal

La comunicación informal se entiende como el conjunto de relaciones espontáneas entre los miembros de la empresa. Es productivo que los seres humanos tengan un trabajo pero no debe ser tan rígido también son esenciales las relaciones personales y poder compartir momentos amenos con los compañeros de trabajo. Este tipo de interacciones se da en la comunicación informal, que se relaciona con la creación de grupos dentro de la empresa y esto provoca que la relación entre los miembros de estos grupos surjan sentimientos de compañerismo y mejore las relaciones entre ellos.

Simón Velásquez comparte que: *“Se forma a partir de las relaciones de amistad. Se estructura desde la cotidianidad. Los temas pueden ser laborales pero no dentro de la empresa, pero por ser información que va de persona a persona formando una cadena, puede ser cambiada o deformada y prestarse para chismes o los peligrosos rumores”* (Velasquez, 2008).



Gráfico No3. Foto tomada de Internet

https://www.google.com.ec/search?q=comunicacion+formal&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=ZirxVKj9NMuCsQS64ILYAQ&sqi=2&ved=0CAYQ_AUoAQ#tbm=isch&q=comunicacion+informal&revid=1864347996&imgdii=&imgrc=3cDIgFyOU9gbFM%253A%3BhXsrhoQShDiv1M%3Bhttp%253A%252F%252Fapi.ning.com%252Ffiles%252FhntGIPtIXNbfoA6haWhya d5IRxzv0QIZYuK4JT w8D6LDLnYmgkeU*N8qeiS6wcEOYINyqSinVyy0hbAH6jrshoAKGDbsI2x%252Fcom999.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.dircomsocial.com%252Fprofiles%252Fblogs%252Fla-direccion-es-comunicacion%3B255%3B197

(Fecha de actualización: 25 de febrero del 2015)

En el siguiente cuadro se puede observar las diferencias más importantes de cada tipo de comunicación:

Comunicación Formal

| | |
|-------------------------------|--|
| Origen | Diseñada por los responsables de la misma. |
| Objetivos | Han sido previamente planificados para conseguir los fines de la empresa. |
| Estructura | Su estructura es jerárquica. |
| Autoridad | En la organización formal, la autoridad está claramente delimitada. |
| Representación gráfica | Los organigramas representan la estructura formal de la empresa. |
| Duración | El cambio de la estructura formal suele ser un proceso planificado y no constante. |
| Finalidad | Conseguir los objetivos marcados es el fin de la organización formal. |

Gráfico No4. Eduardo Campos, “La empresa y su Organización”, pág. 32, 2004

Comunicación Informal

| |
|---|
| Surge de relaciones espontáneas entre los trabajadores. |
| En muchas ocasiones, los objetivos responden a necesidades personales. |
| La organización informal cruza las líneas jerárquicas de la organización formal. |
| En la organización informal, la autoridad es ejercida normalmente por líderes carismáticos. |
| La organización informal no se representa en organigramas. |
| Las relaciones entre trabajadores en la organización informal suelen variar con frecuencia en función de sus intereses. |
| Los fines pueden ser muy variados: transmitir informaciones, crear rumores, recoger opiniones e ideas del grupo. |

Gráfico No5. Eduardo Campos, “*La empresa y su Organización*”, pág. 32, 2004

Se presenta un cuadro comparativo de la comunicación formal e informal bajo algunos parámetros que nos lleva a entender de mejor manera este tipo de comunicación. Está claro que son opuestos y cumplen diferentes funciones pero al mismo tiempo ambos tipos de comunicación son imprescindibles para el funcionamiento de una organización, por más cautelosos que sean los dirigentes o gerentes de una empresa no pueden controlar que no exista una comunicación informal entre sus empleados y viceversa porque esto genera confianza entre compañeros y eso lleva a una buena comunicación interna.

La comunicación formal es un buen método para tener las cosas claras en la empresa con respecto a las normas, reglas y manejar a los trabajadores pero cuando está falla surge la espontaneidad entre los miembros de las instituciones y se vuelve frágil la comunicación formal. Aunque la comunicación informal se ha vuelto necesaria para aumentar la integración entre empleados hay que estar pendientes de la misma porque así como es beneficiosa para la empresa es un arma de doble filo porque puede perjudicar a la organización sino se mantiene un adecuado uso, el problema está en que con la comunicación informal aparecen los rumores infundados por los mismos trabajadores y puede generar malestares a las personas y a las organizaciones.

Por eso la comunicación informal es una herramienta muy fuerte pero que no puede ser manejada sola sino que va de la mano con la comunicación formal para que exista un equilibrio dentro de las organizaciones y así exista una comunicación transparente y selecta.

2.3 Departamento de Comunicación

Hay varias tareas que marcan notoriamente lo que hace un departamento de comunicación social, como la difusión, manejo, apertura, motivación, producción, transmisión de información, mensajes, canales dentro y fuera de las empresas. Esto es expuesto por Oscar Ochoa⁴³ quien señala que *“el propósito de un departamento de comunicación social es dar a conocer las actividades realizadas; atender los requerimientos de difusión vinculándose con las oficinas donde se genera la información y hará llegar está a todos los miembros de la empresa”* y va más allá al mencionar que *“es importante considerar que un departamento de comunicación social no solo cumple la función de difundir, sino también otras funciones como la de documentar y monitorear la difusión que otros medios hacen”* (Ochoa, 1999, pág. 83).

Un departamento de comunicación social no solo maneja la información, sino que es la estructura donde se ejecuta todos los procesos que se mencionó en el capítulo anterior como el fortalecer la comunicación externa e interna. Es la fuente donde se consolidan los procesos que se van a realizar para dar una buena imagen institucional. En un departamento de comunicación se implantan diferentes canales adecuados de comunicación tanto para los miembros de la empresa como para los clientes externos y con esto aportar al cumplimiento de sus fines institucionales, acorde con la misión y objetivos estratégicos de la empresa.

Toda la labor que se realiza en un departamento de comunicación no es valorada por las empresas porque generalmente carecen de esta área, son direccionadas al área de marketing, publicidad o simplemente se encuentra en una oficina de atención al público. Un estudio que realizó María García⁴⁴ sobre los departamentos de comunicación en el sector financiero de España muestra este caso. Ella comparó los “departamentos de comunicación” de seis diferentes Bancos de España: Caja de Madrid, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona “La Caixa”, Banco Central Hispano, Banesto, Banco Bilbao Vizcaya, Banco NatWest, ella señala que:

⁴³ Desde la perspectiva del autor, "la política es una ciencia que estudia las relaciones entre los ciudadanos y el Estado", Es decir se genera una complicidad entre ambos en la que no puede estar ausente la comunicación, ya sea en forma directa o no.

⁴⁴ De nacionalidad española, realizó este informe en el año de 1994, estudió que se presentó en la conferencia pronunciada en el I Encuentro de CEI (Sevilla).

En ningún caso se recurre a la correcta identificación de tales unidades como “departamentos de relaciones públicas”, sino como departamento, unidad o dirección de comunicación. Existen acciones de relaciones públicas no comunicacionales como la investigación o la planificación (...) se encontró que mezclan dos áreas, la de prensa y la de relaciones públicas. Es preciso señalar que de todos sus responsables, incluido el director de dicho departamento, ninguno es licenciado en relaciones públicas, sino que todos ellos son profesionales procedentes del periodismo (1994, págs. 76 , 80).

García explica que:

En base al estudio se puede afirmar que los “departamentos de comunicación” de las entidades financieras españolas solo adoptaron, en general, el modelo de relaciones públicas, de “información pública” (...) y esto significa, entre otras cosas, que ninguno de estos departamentos, entiende las relaciones públicas (1994, pág. 87).

Francisca Morales⁴⁵ y Ana Enrique⁴⁶ en su texto “*La figura del DIRCOM. Su importancia en el modelo de comunicación integral*”, también hacen referencia con respecto a los departamentos de comunicación, que no son valorados en las empresas, ellas explican que:

Hay que reconocer la particularidad de la comunicación interna que en la mayoría de los casos depende de Recursos Humanos y algo similar ocurre con la comunicación comercial (de producto y de marca) cuyas actividades de comunicación se desempeñan mayoritariamente desde el departamento de marketing (...) éstos no siempre se sitúan en el lugar que dentro del modelo de comunicación integral les corresponde. La comunicación de una compañía en su globalidad, no puede considerarse estratégica, en su pleno sentido, si la comunicación interna no tiene esa misma consideración. Por lo que debería ser función de la Dirección de Comunicación estructurar, coordinar y controlar que todas las acciones de comunicación hacia el interior sean parte integrante del plan estratégico de la compañía, del plan estratégico de comunicación y del manual de funciones del director de comunicación. (2007, pág. 91).

⁴⁵ Catedrática de la Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Comunicación.

⁴⁶ Catedrática de la Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Comunicación, trabajo en conjunto con Francisca Morales en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad en el año 2007.

Por esta razón es importante recalcar el uso inadecuado que se le da en las empresas a los departamentos de comunicación y a los profesionales que laboran ahí, todas estas actividades generan escenarios de conflictos internos y externos al no mantener un adecuado manejo de la información y, por supuesto, de la guía que debe estar al mando de todo este proceso. Cuando no se consolida un Departamento de Comunicación en las organizaciones la aplicación de la información va a ser inexistente y no va a causar ningún impacto en su público tanto interno como externo. Luis Durand⁴⁷ (2013) plantea diez motivos por los que se debería crear un departamento de comunicación en las empresas:

1. El control comunicacional.-

Toda organización es productora de mensajes. Es imposible organizar sin comunicar; por este solo motivo es importante gestionar la comunicación y el manejo de los mensajes para optimizar la comunicación, es decir, gestionar la propia organización. Una buena organización, tiene una buena comunicación.

2. Desarrollo de valor agregado.-

Gestionar la comunicación de la organización nos lleva a otra importante variable, otorgar valor a los mensajes que ofrece la empresa a sus diferentes stakeholders. Esto le da un componente significativo a las relaciones de la empresa frente a sus pares, lo cual le otorga identidad y unicidad.

3. Gestor de crisis.-

El área de comunicaciones de una empresa, se consolida como un asesor de crisis para la dirección de la compañía, generando el *know how* para canalizar la situación de forma práctica y metódica.

4. Gestor de cohesión.-

El área de comunicaciones corporativas es el facilitador de las acciones orientadas a **cohesionar a las diferentes áreas de la organización** hacia el logro de sus objetivos organizacionales. Fortalece y/o facilita el cambio cultural si es que fuera necesario.

5. Desarrolla puentes de comunicación.-

El comunicador es un especialista en el desarrollo de la reputación empresarial, ofrece alternativas que facilitan su manejo, establece vasos comunicantes entre los diferentes públicos objetivo, y ofrece feedback para posicionar la imagen de la empresa en escenarios adversos.

6. Avance tecnológico.-

Estamos frente a un evidente avance de la tecnología, el mismo que está condicionando la forma en la que las empresas se relacionan con su entorno. Si bien

⁴⁷ Desde el año 2000, Comunicador social de profesión y siempre ha sido un investigador y curioso por vocación, así se define el autor.

antes la comunicación corporativa utilizaba los grandes púlpitos de los mass media, hoy las relaciones públicas 2.0 están cambiando nuestra forma de acercarnos a nuestros stakeholders. Esto requiere una gestión integral que un área de comunicaciones corporativas le puede y debe dar.

7. Contar la historia.-

El comunicador tiene la capacidad de desarrollar buenos y duraderos vínculos con la prensa local, de tal forma que pueda contar la historia de la empresa siempre que sea necesario, y construir branding alrededor de la marca.

8. Soporte de marketing.-

Desde luego, las grandes organizaciones poseen departamentos de marketing, responsables de la promoción, distribución y ventas de los productos y servicios de la empresa; sin embargo, los departamentos de comunicaciones ofrecen un apoyo estratégico en la presentación de la empresa tras la marca, variable muy importante en tiempo de manejo de la reputación empresarial.

9. Desarrolla el Employer Branding.-

Todas las empresas requieren atraer al mejor talento. El apoyo del departamento de comunicación en la construcción de la marca en el mercado laboral, es realmente importante. La generación de buena reputación entre los profesionales es clave en el crecimiento de la empresa, y el área de comunicación tiene un rol protagónico.

10. Generar confianza.-

En general el departamento de comunicación, es un facilitador de confianza entre los diferentes públicos de la empresa, lo que le permitirá rentabilizar a largo plazo, reduciendo sus niveles de incertidumbre organizacional.

Es en este sentido donde los Departamentos de Comunicación Social juegan un papel clave en las organizaciones porque son generadores que producen cambios interna y externamente, se convierten en apoyo ya que las áreas individualmente no son las que dan soporte a la empresa sino depende del crecimiento que se den mutuamente dependiendo de las actividades y necesidades de las organizaciones. Un Departamento de Comunicación se transforma en el portavoz que les organiza, guía, controla, difunde y trabaja en conjunto para transmitir esa imagen positiva que toda institución ansia tener.

También en un estudio que realizó la *Asociación de Directivos de la Comunicación (DIRCOM)* (2010), presenta en su tercer informe en el que “el estado de la Comunicación en España 2010”, analiza el progreso de los Departamentos de Comunicación en las empresas a través de los años.

Todos los resultados que obtuvieron en el 2010 se comparan con el año 2000 y 2005 progresivamente.-

Según el estudio de Dircom, crece tanto el número de compañías que dispone de un Departamento de Comunicación, como la importancia del responsable de esta función, cada vez más dedicado a definir la estrategia (9 de cada 10, un 13% más que en 2005), gestionar los intangibles y formar parte de la Alta Dirección. En la mayoría de las empresas encuestadas (69%) existe un único responsable de toda la Comunicación, un 12% más que en 2005. Estos datos confirman una tendencia creciente en el estatus del responsable de Comunicación, si se comparan con los obtenidos en los dos estudios anteriores. En el año 2000 no llegaba al 40% los que dependían del primer nivel ejecutivo y en 2005 era el 70%.

El estudio que realizó la *Asociación de Directivos de la Comunicación* destaca que, en el 2000, el 91,3% de empresas tiene Departamentos de Comunicación, un 16% más que hace 10 años.

Si se comparan los datos con las dos investigaciones anteriores de Dircom, se observa que las empresas son cada vez más conscientes del valor estratégico que tiene la Comunicación. Así, en el año 2005, este departamento existía en el 78% de las compañías y en el 75,5% en 2000.

En esta publicación que se realizó en España es evidente como gana terreno no solo la comunicación en las empresas sino el Director de Comunicación, así como los Departamentos de Comunicación también genera más tasa de empleo para los profesionales en comunicación.

En el estudio de campo que se realizó a las cinco organizaciones seleccionadas que se detallará en el siguiente capítulo, en sus departamentos de comunicación se encontró que tienen una metodología muy similar, cuentan con un organigrama, un programa de funciones determinado, todas se manejan jerárquicamente, tienen una comunicación vertical ascendente y descendente y no están articuladas a ninguna área en específico sino que son un departamento individual de la organización.

2.4 Director de Comunicación

Definir las competencias, responsabilidades y aportaciones de la dirección de comunicación en las organizaciones es una tarea que tienen que desarrollar todos los directores de comunicación, tanto en las organizaciones como en la sociedad en general. Así como es importante un departamento de comunicación en las empresas de la misma forma es imprescindible la persona que dirige este departamento, a esa persona se le denomina Director de Comunicación (DIRCOM) que es “El profesional que cuenta con un perfil capaz de asumir esta tarea” a quien *“se denomina Dircom o director de comunicación, entendiendo a esta persona como la responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva”* (Morales & Enrique, 2007, pág. 84).

Desde el instante que se asigna el puesto de Director de Comunicación asume la responsabilidad de la imagen y la reputación corporativa que por su puesto es dirigido hacia los públicos internos y externos de una empresa. Es la persona que tiene la mayor responsabilidad de la comunicación organizacional y de la cultura empresarial. José Ignacio Bel Mallén (2005, pág. 126) resume a un Director de Comunicación en un dicho español dice que *“hay que ser cocinero antes que fraile”*, porque él considera que para ejecutar dichas funciones es necesario que tenga tiempo y experiencia en distintos medios de comunicación para que se pueda desenvolver adecuadamente según los requerimientos de las empresas donde se trabaje, *“debe conocer a dedillo la cocina de los mass media para luego poder servir suculentos platos a sus colegas”* (Bel Mallén, 2005, pág. 127).

Las funciones de un Director de Comunicación se han reforzado en las empresas asumiendo más competencias, como registrar el posicionamiento de una marca, coordinar las relaciones públicas, interacción con los medios de comunicación, influir en el trato con el personal interno y externo de la empresa, conseguir ese orgullo de pertenencia, direccionar, gestionar y encargarse de las áreas que están ancladas a la dirección de comunicación. Externamente las funciones que realiza son la capacidad de síntesis, publicidad, reputación, capacitación, establecer canales, liderazgo, visión global y sobre todo, lo más importante, poseer la habilidad para comunicarse con todos los miembros de la empresa y stakeholders.

Se considera al Director de Comunicación como un profesional experto que tenga un nivel alto de conocimientos y un dominio conceptual técnico, pero flexible, una perspectiva global e integrada.

El director de comunicación debe tener una formación generalista y apropiada que implica poseer conocimientos sobre la empresa y la comunicación.

El DIRCOM es por un lado el responsable de la comunicación institucional y de la comunicación interna, es el garante de llevar la información de la empresa o institución y sus valores a todos los que forman parte de una organización, desde el último empleado al más alto de los directivos; y por otro es el responsable de la comunicación externa, hacia fuera de manera vertical. Así pues, se podría definir el DIRCOM como: el responsable de las estrategias y procesos de comunicación institucional, vertical (externa) y horizontal (interna) de una organización (Bel Mallén, 2005, pág. 126).

José Bel Mallén menciona que *“es frecuente cuando un empresario, político o dirigente que contrata a un Dircom tiene confusa la idea de su misión y lo quiere solamente para que actúe de bombero - censor, lobby o fontanero”* (2005, pág. 130) pero él defiende al Director de Comunicación y las funciones que este realiza citándolo como un director especial de orquesta porque además de dirigir, compone y organiza toda la gira. *“Un director lleno de creatividad y con dotes de estratega, que tiene que coordinar tareas y funciones tan diversas como”* (2005, pág. 128):

- Comunicación interna y externa;
- Comunicación institucional;
- Speaker o portavoz de la organización;
- Branding, imagen corporativa;
- Comunicación en periodo de crisis;
- Implantar y desarrollar la cultura corporativa;
- Desarrollo de la política social e institucional;
- Publicaciones y audiovisuales;
- Publicidad coordinando con departamento de marketing;
- Patrocinio y mecenazgo;
- Asesor de presidencia y consejo;
- Relación pública e institucional;
- Organización de todo tipo de actos;
- Lobbies;
- Relación con los medios (gabinete de prensa);
- Eventos, protocolo.

Rosana Rumschisky⁴⁸ y Julio Carlavilla⁴⁹ (2008) proponen un modelo de responsabilidades que debe cumplir un Director de Comunicación para lograr una gestión de la comunicación eficaz y plantean seis áreas de trabajo que se aplicará en función de la dimensión y las necesidades de cada empresa:

Imagen corporativa:

| Responsabilidades | Perfil |
|---|---|
| La marca (arquitectura, posicionamiento, manual de identidad, correcta utilización) | Saber determinar sus competencias |
| La web corporativa | Gestionar diversos proveedores |
| El material corporativo (folletos, memorias, presentaciones) gráfico y audiovisual | Gestionar recursos financieros |
| El plan de marketing y publicidad corporativos | Visión a largo plazo |
| Las campañas de publicidad institucional y la contratación de espacios | Capacidad de organización y logística |
| Los patrocinios corporativos | Persona con criterio y con resistencia a la presión |
| Los regalos institucionales | |
| Los estudios de mercado | |

Tabla No1. Rosana Rumschisky y Julio Carlavilla, “*Comunicación Empresarial*”, pág. 102, 2008

⁴⁸ Miembro de la Comisión de Reconocimiento y Profesional de Dircom.

⁴⁹ Miembro de la Comisión de Reconocimiento y Profesional de Dircom, junto a Rosana elaboran este informe de comunicación empresarial en el año 2008.

Comunicación Interna:

| Responsabilidades | Perfil |
|---|--------------------------------|
| Definir necesidad, tiempos de información interna, medios y herramientas para su gestión eficaz | Buen nivel de relaciones |
| Captar los flujos internos de información, detectar puntos conflictivos y puntos fuertes | Carácter extrovertido |
| La producción de materiales informativos internos : revistas internas, intranet, manual de acogida | Capacidad de diálogo |
| Asesorar sobre las estrategias más oportunas y proponer iniciativas que estimulen al personal en su trabajo | Capacidad de abstracción |
| Colaborar con las áreas de Recursos Humanos y de Formación en la transmisión de "valores" | Creativo |
| | Capacidad de diálogo y empatía |

Tabla No 2. Rosana Rumschisky y Julio Carlavilla, “*Comunicación Empresarial*”, pág. 102, 2008**Medios de comunicación:**

| Responsabilidades | Perfil |
|---|--|
| Las relaciones "oficiales" y cotidianas con los medios | Controlar los tiempos periodísticos |
| Identificar, recuperar y dar forma a la información generada internamente que sea susceptible de ser transmitida a los medios | Identificar la noticia frente a la propaganda |
| Nutrir de contenidos el área "prensa" de la web corporativa | Ver a través de las necesidades de los periodistas |
| Colaborar con la comunicación interna al transmitir "hacia dentro" la información emitida "hacia afuera" | Resolutivo |

| | |
|--|--|
| por la empresa u organización, así como por la competencia | |
| Aconsejar la mejor herramienta comunicacional en cada ocasión | Está muy cerca de la actualidad |
| Controlar y fomentar la capacidad comunicativa de los portavoces | Conocer muy bien los medios y a sus responsables |
| Identificar focos de interés por tipo de medio, sectores y profesionales. | Capacidad de elaborar mensajes, de acuerdo a la estrategia |
| Gestionar la comunicación "de crisis" ante los medios de comunicación | |
| Seguimiento de los medios y análisis de contenidos (de la empresa u organización, del sector y de la actualidad económica o política que pueda afectarle), así como su gestión y archivo documental. | |

Tabla No 3. Rosana Rumschisky y Julio Carlavilla, “*Comunicación Empresarial*”, pág. 102, 2008

Responsabilidad Corporativa:

| Responsabilidades | Perfil |
|---|---|
| Diseñar, impulsar y coordinar las acciones de responsabilidad social y gestión ética | Flexibilidad |
| Diseñar y supervisar la implantación del código de conducta de la organización | Buenas relación con las Organizaciones sociales |
| Definir y dirigir el plan social (conjunto de acciones sociales en beneficio de colectivos desfavorecidos) | Conocimiento y cercanía del ámbito social |
| Actuar como coordinador de la comisión de ética o responsabilidad social | Empatía social |
| Representar a la organización en foros y plataformas que promuevan la interrelación entre la organización y su entorno social | |

| | |
|--|--|
| Ejecutar, en coherencia con las directrices corporativas, la estrategia y las acciones en materia de responsabilidad social | |
| Coordinar las acciones de responsabilidad social con los distintos departamentos o unidades de la organización | |
| Definir indicadores para definir la eficacia y establecer la trazabilidad de las acciones de responsabilidad social mediante publicaciones externas e internas | |
| Contribuir a la difusión de las políticas de responsabilidad social mediante publicaciones externas e internas | |

Tabla No 4. Rosana Rumschisky y Julio Carlavilla, “*Comunicación Empresarial*”, pág. 102, 2008

Eventos y protocolo:

| Responsabilidades | Perfil |
|---|---------------------------------------|
| Organizar los actos públicos, propios o de terceros, así como la participación en seminarios, ferias, conferencias, encuentros y eventos de todo tipo | Don de gente |
| Elaborar y supervisar el manual interno de protocolo | Saber estar, elegancia y educación |
| Coordinar la realización de visitas a la sede social | Discreción |
| Presentar asesoramiento (concreto y personalizado) de la Alta Dirección en materia de protocolo, así como en sus encuentros con autoridades e invitados especiales. | Capacidad de organización y logística |
| | Capacidad de síntesis |
| | Habilidades sociales |

Tabla No 5. Rosana Rumschisky y Julio Carlavilla, “*Comunicación Empresarial*”, pág. 103, 2008

Relaciones Institucionales:

| Responsabilidades | Perfil |
|--|---|
| Coordina las relaciones de la organización o empresa con instituciones de tipo local, regional, estatal e internacional. | Debe conocer las instituciones públicas muy de cerca. |
| Definir las necesidades de proyección de la organización o la empresa. | Debe contar con una cartera importante de contactos. |
| Identificar foros adecuados para la participación de la Alta Dirección (seminarios, congresos, foros, debates, asambleas...) | Don de gentes |
| Identificar interlocutores en ambos lados para la consecución de los objetivos previstos. | Capacidad para la dialéctica |
| Crear y mantener los canales adecuados de conocimiento | Capacidad de escucha |
| Diseñar áreas de actuación complementaria entre la organización o empresa y los públicos objetivos. | |
| Identificar herramientas e instrumentos, según objetivos y necesidades. | |
| Coordinar relaciones con analistas del sector y enviar información | |

Tabla No 6. Rosana Rumschisky y Julio Carlavilla, “*Comunicación Empresarial*”, pág. 103, 2008

Se observa en los cuadros que Rumschisky y Carlavilla recomiendan como perfiles y competencias que debe poseer un Director de Comunicación, con la capacidad de abarcar las áreas de trabajo que demanda una empresa, claro que se toma en cuenta que los cuadros propuestos por estos autores varían según la estrategia general y gestión de comunicación que manejen en las organizaciones. Se formulan seis áreas trabajo como la: Imagen Corporativa, Comunicación Interna, Medios de Comunicación, Eventos y Protocolo, Responsabilidad Corporativa y

Relaciones Institucionales que resume lo que se ha discutido en los conceptos, características y beneficios de un Departamento de Comunicación y un Dircom.

La facilidad para manejar gente y tener buen nivel de interacción con los miembros de la empresa, ser amable, respetuoso, atento, creativo, flexible, llevar una imagen corporativa que generen campañas institucionales exitosas para las organizaciones, el desenvolvimiento con diferentes medios de comunicación también es positivo porque se puede controlar noticias o propagandas negativas para la empresa, capacidad para asesorar de mejor manera comunicacional en diferentes situaciones, movilidad y agilidad en eventos internos y externos, direccionar las crisis adecuadamente y no caer ante ellas, sobre todo tener visión para que su lugar de trabajo crezca y ser ese generador de cambio que toda empresa necesita.

Joan Costa⁵⁰ (2007, pág. 85) señala varias de las condiciones imprescindibles para que se reconozca al Dircom en una organización:

- Deberá depender directamente de la Alta Dirección de la Empresa.
- Deberá comunicarse bien con “todas” las personas de la organización.
- Será un estratega y planificador (el supervisa y orienta).
- Deberá saber diferenciar la comunicación institucional / corporativa de la comunicación de marketing / comercial.
- Deberá saber vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la organización.
- Diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos.
- Coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía.
- Supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos.
- Evaluará los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos.

⁵⁰ Sociólogo, investigador, metodólogo, diseñador y consultor corporativo, reconocido como el comunicólogo número uno del mundo. Es el creador y propulsor desde hace 35 años del concepto más avanzado del DirCom, hoy extendido en Europa y América a través del programa de formación para empresas e instituciones. Es doctor honoris causa por la Universidad Jaume I, de Castellón, España; la Universidad Empresa Siglo 21, de Córdoba, Argentina, y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, de Lima.

A parte de las condiciones que plantea Joan Costa (2007, pág. 86), él tiene una visión más allá de lo rigurosamente profesional y señala cualidades o dotes que debe tener un director de comunicación que es “*humanista integral con sólida formación en deberes morales y cívicos*”.

Después de observar las funciones de un Director de Comunicación y las cualidades que se debe tener para avanzar en la empresa entendemos que, el Director de Comunicación, es el vocero y administrador de la comunicación a la que pertenece, es la persona que determina lo que se maneja en los medios de comunicación, quien fija y ejecuta los programas que se implementen para cumplir dichas tareas.

2.5 Influencia de la Norma ISO 9004-2009 en la Comunicación Organizacional

Como parte significativa del concepto de éxito en una empresa vamos hablar de la Organización Internacional de Normalización (ISO) que es una federación mundial de normalización y que tiene relación no solo con las empresas sino también con los Departamentos de Comunicación pero para ser más específico nos enfocaremos en la norma ISO 9004 – 2009, se tomó como una de las referencias para este trabajo de investigación porque esta norma proporciona orientación para el desarrollo de una organización, busca la satisfacción de los clientes para alcanzar el éxito, pretende complacer las necesidades e intereses de todas las partes que conforman una empresa a largo plazo y de manera equitativa.

La norma ISO 9004 – 2009 es una herramienta que impulsa la autoevaluación y la madurez de una organización, permite establecer la misión, visión y valores consiste de una empresa, se puede usar en cualquier organización y no importa su tamaño o actividad que realice. Marly Rojas⁵¹ comenta porque es importante implementar la norma ISO 9004 – 2009 en las organizaciones:

El implementar esta norma no solo pretende alcanzar la satisfacción de los clientes en dicha organización sino también de todas las partes interesadas incluyendo el personal, los propietarios, accionistas, inversionistas, proveedores, socios y la sociedad en su conjunto. Esta norma tiene recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones para

⁵¹ Habla de la Norma ISO 2009 – 9004 de una forma didáctica y amplia en un vídeo que comparte en YouTube, para que entiendan las personas la importancia que tiene esta herramienta en las empresas.

alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos, proporciona a las organizaciones un modelo de éxito. (Rojas, 2014).

Jorge Cortez (2003) señala que la norma ISO 9004 – 2009 “*es un intento de aplicar los principios de gestión de la calidad en la búsqueda del éxito sostenible de una organización. Sugiere que se puede obtener un éxito sostenible por medio de una aplicación inteligente de los siete principios de gestión de la calidad*” que son:

- Monitoree y analice constantemente el entorno de la organización.
- Defina las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Establezca y mantenga una misión, una visión y valores consistentes con las necesidades de las partes interesadas.
- Claramente establezca, implemente y comunique una estrategia y políticas que permitan lograr la misión y visión, en apoyo de los valores de la organización.
- Identifique, proporcione y gestione los recursos internos y externos necesarios para lograr los objetivos de corto y largo plazo.
- Provea productos que cumplan en forma continua las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas.
- Monitoree, mida, analice y revise en forma continua el desempeño de la organización.

Entonces se puede destacar que en una empresa se debe implementar la norma ISO 9004 – 2009 porque apoya e impulsa el progreso de las mismas para tener una visión de las fortalezas y debilidades y así tratarlas de la mejor manera en avance de la organización. Marly Rojas concluye que:

El propósito de la norma ISO 9004 – 2009 la que está basada en el principio de la calidad es proporcionar directrices para la aplicación de uso de un sistema para mejorar el desempeño total de la organización, esta orientación cubre el establecimiento, operación y mejora continua de la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. (Rojas, 2014).

La Norma ISO 9004 – 2009 es una recopilación de todo lo que se hablado en los dos capítulos anteriores, por eso se tomó como referencia para este trabajo de investigación porque “*forman la base de las normas de gestión de la calidad elaboradas por el Comité Técnico ISO/TC 176*” (ISO, 2009, pág. 49), los gerentes o autoridades de las empresas pueden utilizar este modelo como guía para mejorar el desempeño de las mismas. A continuación se presentan ocho principios de la gestión de la calidad (ISO, 2009, págs. 49, 50, 51, 52, 53), que son:

1. Enfoque al Cliente
2. Liderazgo
3. Participación de las personas
4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque de sistema para la gestión
6. Mejora Continúa
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Todos estos elementos proporcionan beneficios para la empresa, el uso, acciones que se pueden formar para comprender las necesidades y expectativas de los clientes porque las personas son significativas y no se puede descuidar el compromiso que se tiene con ellas. Esta norma queda perfecta para los dirigentes que quieren llevar a su empresa a otro nivel, enfocándose en el éxito sostenido que les permitirá aumentar la calidad de su producto y servicio que ofrecen a los clientes, en resumen la Norma ISO 9004 – 2009, mejora el desempeño de las empresas.

CAPÍTULO III

Después de recopilar toda la información necesaria para darle al lector una pauta sobre el propósito de este trabajo de investigación, ahora se explica la técnica del benchmarking como metodología, y su aplicación en cuatro instituciones seleccionadas por la estudiante y su tutor de tesis. A partir del estudio de campo y los resultados obtenidos de las diferentes empresas se propone directrices para implementar un Departamento o Unidad de Comunicación.

3 ESTUDIO DE CAMPO A PARTIR DE LAS INTITUCIONES SELECCIONADAS

3.1 Benchmarking

El benchmarking es una herramienta que usan las empresas para evaluar los productos y servicios de las organizaciones y para analizar las actividades de la competencia. El benchmarking es un proceso continuo que está dirigido para clientes, se emplea esta técnica por necesidad, satisfacción del usuario y de las empresas que lo soliciten, esto quiere decir que, es un proceso que debe tener una investigación previa, estructura adecuada y estar abierto a cambios o modificaciones dependiendo de lo que demande el cliente para que sea usado y aprobado por el mismo.

Los expertos en estudiar la técnica del benchmarking como Robert Camp⁵², Michael Spendolini⁵³ y John Deere⁵⁴ dicen que muchas personas que ejecutan esta técnica fracasan con los resultados pero

⁵² Es el creador del benchmarking, ha escrito tres libros sobre este tema, es director del Instituto de Mejores Prácticas, una organización de investigación, educación y consulta internacional centrado en la captura, intercambio y adopción de las mejores prácticas, en todo el mundo, a través de la evaluación comparativa.

⁵³ Es autor de más de 50 artículos sobre el tema de la evaluación comparativa, Michael también ha sido autor de más de 20 artículos sobre el tema de "mejores prácticas" sistemas de medición y gestión de clientes, y está terminando libros sobre los temas de la mejora de la medición del cliente y sistemas de medición en línea.

no por falta de cooperación de las personas involucradas o instituciones sino por la inadecuada organización y planificación de las personas que realizan ese análisis, también porque sacan resultados rápidos y el estudio de caso pierde su sentido.

Michel Spendolini en su libro *“El proceso de benchmarking”* compara a la técnica del benchmarking con la construcción de una casa, él opina que:

El proceso de Benchmarking es como construir una casa, usted debe tener una buena idea de cómo será después de construida. Usted sabe cómo debe funcionar después de construida y la estructura está de acuerdo con el uso proyectado. Una vez que se concluya la estructura de la casa, hay muchas maneras de terminar la casa, a fin de que refleje las preferencias, los gustos y los usos de sus dueños (2005).

Entonces con esta herramienta se puede obtener buenos resultados si se maneja en una estructura adecuada, organizada, planificada, flexible y coherente. Con el ejemplo de la casa se resume lo que es el benchmarking y porque se recurrió a esa técnica en este trabajo investigativo, se tomará lo mejor de cada Departamento de Comunicación de las instituciones que fueron escogidas para sugerir directrices que lleven a la creación de un Departamento o Unidad de Comunicación en las empresas, claro que estas normas están abiertas a cambios dependiendo de lo que necesite cada gerente, propietario, Dircom o individuo de la institución donde se vaya a instaurar un Departamento de Comunicación porque son solo guías propuestas por la estudiante y lo que al final importa es que el cliente esté contento con los resultados.

A través de entrevistas realizadas a los diferentes Directores /as de comunicación de las instituciones seleccionadas se pudo evidenciar los aspectos positivos y negativos de cada Departamento de Comunicación, con esta herramienta se hizo un estudio comparando las fortalezas y debilidades con el fin de explotar lo mejor de esos resultados y poder aplicar en nuestra empresa. Todo esto es un procedimiento que depende de los requisitos del cliente y puede durar años un estudio de esas dimensiones.

⁵⁴ fue un fabricante estadounidense que fundó Deere & Company, ha desarrollado seminarios sobre los temas de los sistemas de evaluación comparativa y medición del cliente entregado por una variedad de organizaciones.

En el transcurso de esta investigación de campo se observó que todas las instituciones mencionadas anteriormente se manejan de forma jerárquica y cada Departamento de Comunicación es independiente pero a la vez está anclado a la cabeza de las empresas, se encuentran como departamentos principales pero que dependen de toda la organización porque se ayudan para obtener una buena coordinación, distribución y manejo adecuado de la comunicación interna y externa de las diferentes áreas dentro de cada institución. En resumen se trata de todo un trabajo en equipo.

Para el estudio de este trabajo de investigación se tomó a cuatro instituciones como guía y se observó específicamente la estructura, manejo interno y externo, desenvolvimiento de los Departamentos de Comunicación de las mismas, se observa al Ministerio de Industrias y Productividad (se seleccionó por muestra por conveniencia, la tesista realizó pasantías en esta institución, motivo por el que conseguir información que le interesaba resultó accesible, también porque es una institución pública y sirve como ejemplo para comparar el manejo de un Departamento de Comunicación del estado con los otros departamentos), Universidad Central del Ecuador (se escogió porque es una institución académica pública, universidad que ha sido participe en la formación de la estudiante), Universidad Tecnológica Equinoccial (es una institución académica privada, su Departamento de Comunicación sirvió para contrastar el manejo del mismo con las otras instituciones mencionadas) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (se eligió a la FLACSO porque es una universidad de posgrados y es reconocida internacionalmente, su Departamento de Comunicación trabaja en conjunto con y para la sociedad).

Específicamente con el área de comunicación de las organizaciones seleccionadas se empleó la técnica del benchmarking (ya se explicó lo que es y de qué manera lo utilizan las empresas), así nos dio como resultado las directrices que en el siguiente tema se mostrará.

Las instituciones de las que se tomó la muestra para las directrices son:

- Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)
- Universidad Central del Ecuador (UCE)
- Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE)
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

A continuación se presenta al lector una tabla con los parámetros que se aplicó en la investigación de campo de las diferentes instituciones seleccionadas en sus respectivos Departamentos de Comunicación para desarrollar este trabajo de grado, se evaluaron los ítems a partir de las respuestas a las entrevistas aplicadas, de la siguiente manera:

- **Insatisfactorio (I):** No cumple ni provee con los requerimientos comunicacionales que necesita tanto el Departamento de Comunicación como la organización.
- **Mejorable (M):** Falla reiteradamente con los medios de comunicación que circula dentro y fuera de la empresa, su reacción a esta comunicación de crisis es escasa y lenta.
- **Poco Satisfactorio (PS):** Realiza acciones de comunicación ocasionales, sin un plan específico; la información originada en el departamento de comunicación no circula regularmente entre los miembros de la empresa, da énfasis a la comunicación externa.
- **Satisfactorio (S):** Cumple con las acciones, métodos, técnicas y estrategias que necesita un Departamento de Comunicación; la comunicación interna y externa es buena con su público interno y externo pero siempre hay la opción de mejora.
- **Muy Satisfactorio (MS):** Lidera el cumplimiento con los parámetros establecidos en los Departamentos de Comunicación, la interacción con las autoridades, miembros de la empresa y público en general es satisfactorio para todo el personal que los rodea.

RESUMEN DEL TRABAJO DE CAMPO

| | Existencia de un Departamento o Unidad de Comunicación | Misión / Visión / Valores | Manejo de público interno | Manejo de público externo | Publicidad | Director de Comunicación | Acciones ejecutadas ante una comunicación en crisis | Trabajo en equipo | Interacción e identificación de la empresa | Evolución del Departamento de Comunicación |
|--|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|------------|--------------------------|---|-------------------|--|--|
| Ministerio de Industrias y Productividad | SI | SI | PS | S | MS | SI | S | MS | MS | MS |
| Universidad Central del Ecuador | SI | SI | S | PS | PS | SI | PS | S | PS | S |
| Universidad Tecnológica Equinoccial | SI | SI | S | PS | PS | SI | M | PS | PS | S |
| Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales | SI | SI | PS | S | MS | SI | S | MS | MS | MS |

Tabla No 7. Elaborado por Katherine Arboleda Proaño, 2015

3.2 Estudio de campo

3.2.1 Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)

En el Ministerio de Industrias y Productividad se trabaja específicamente en el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, esto quiere decir que, propician incrementar la producción nacional para sustituir las importaciones en los sectores priorizados, todo esto a través de, políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentivan la inversión e innovación tecnológica para emprender la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad para nuestro país.

El Mipro es una entidad pública, tiene 480 funcionarios activos, actualmente la persona que lidera todo el Ministerio es el Eco. Ramiro González que está al frente de esta organización desde el 8 de mayo del 2013. Esta institución tiene misión, visión y valores (Productividad):

Misión

Impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.

Visión

Ser la institución pública referente en la definición y ejecución de políticas industriales y artesanales, por la aplicación de un modelo exitoso de desarrollo productivo integral.

Valores

- Efectividad en la gestión
- Trabajo de equipo
- Comportamiento ético integral

- Protección al medio ambiente
- Desarrollo humano
- Mejoramiento continuo
- Cumplimiento de leyes, normas y reglamentos
- Utilización de herramientas tecnológicas actualizadas

El Ministerio de Industrias y Productividad maneja dos Departamentos de Comunicación, hay un Departamento de Comunicación Social, su Director actual es Maximiliano Donoso, aquí se encargan de cubrir todos los eventos del Ministerio pero externamente, esta área se ocupa de hacer todas las coberturas de ferias, campañas, ruedas de prensa, mantiene actualizada la página de Facebook, Twitter con las últimas noticias y los procesos que lleva el Mipro pero externamente.

El otro departamento que se encarga de la comunicación en el Ministerio de Industrias y Productividad es el Departamento de Gestión de Cambio y Cultura Organizacional, es el responsable de toda la comunicación interna del Ministerio, se encarga de las socializaciones, integración entre compañeros, realiza charlas internas, capacitaciones a las otras áreas del Ministerio, ofrece talleres a los funcionarios activos de la institución. En conjunto estos dos departamentos cubren las necesidades comunicacionales que requiere y necesita una institución grande como es el Ministerio de Industrias y Productividad, siendo una organización del Estado está regido a ser una institución transparente, toda la información que generan o producen está disponible para el público interno y externo, estos dos departamentos se complementan y trabajan en unidos.

3.2.1.1 Organigrama Ministerio de Industrias y Productividad:

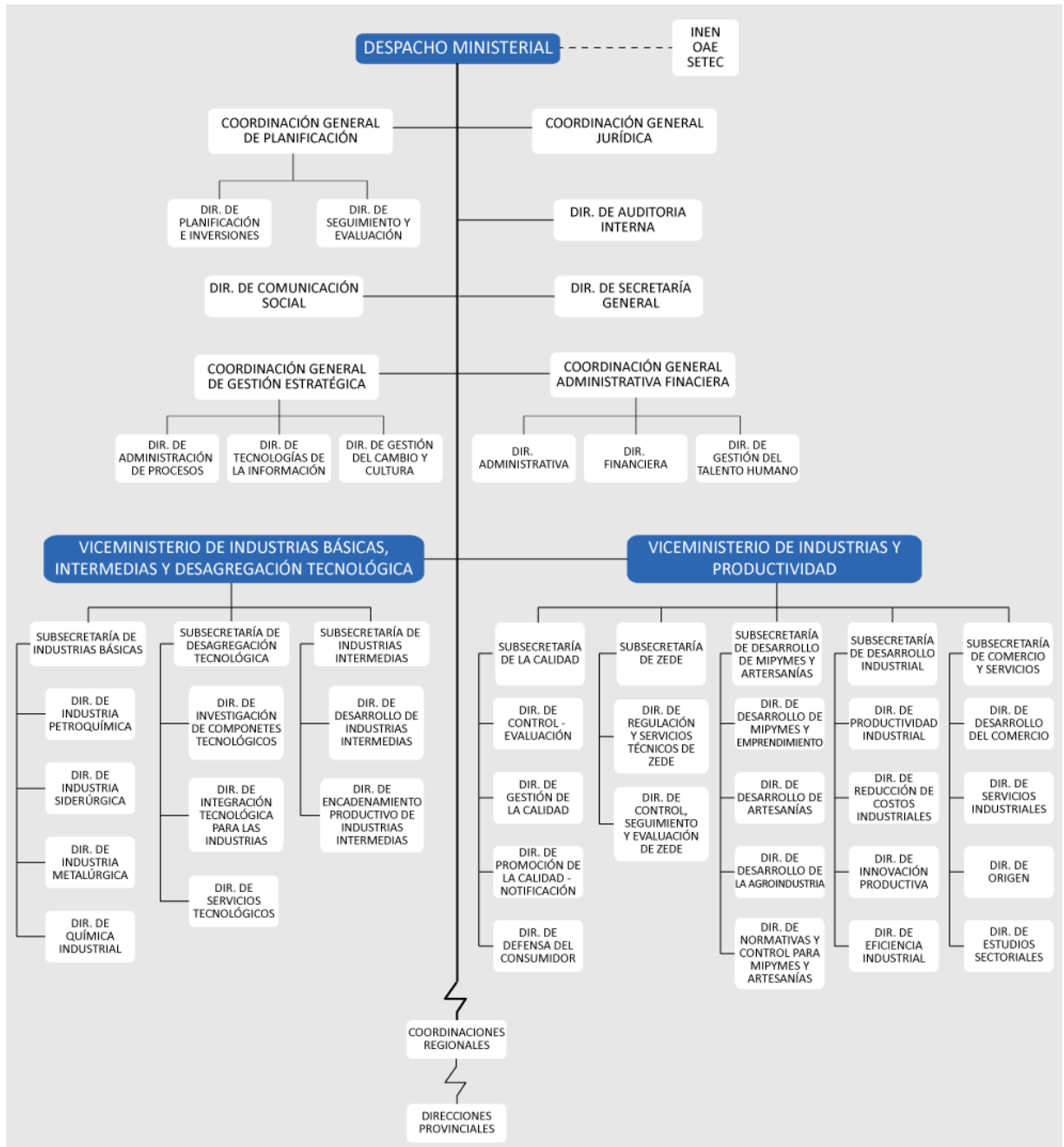


Gráfico No 6. Ministerio de Industrias y Productividad, Organigramas 2015

<http://www.industrias.gob.ec/organigrama-del-ministerio-de-industrias-y-productivida/>

(Fecha de actualización: 3 de marzo del 2015)

En el organigrama se observa la estructura del Ministerio de Industrias y Productividad, desde la más alta autoridad hasta la última área que complementa esta institución, como se mira se manejan jerárquicamente pero los dos Departamento de Comunicación que se mencionó antes llevan una comunicación ascendente y descendente, eso sí, respetando el rango que los funcionarios tengan en la empresa.

Cuando se habla de respetar el puesto que ocupa cada miembro del Mipro, quiero decir que, un Servidor Público 3 que trabaja en el Departamento Jurídico está en la capacidad de comunicarse mediante correo, oficio, informe o en persona si quiere convocar una reunión oficial con el Director del área Financiera pero no debe hacerlo porque solo el Director del área Jurídica puede comunicarse por esos métodos con el Director Financiero y viceversa. El sistema que comúnmente utilizan las instituciones del Estado es el Quipux, el programa oficial donde todos los funcionarios tienen una cuenta y pueden enviar y recibir los procesos de la organización donde trabajen.

3.2.2 Universidad Central del Ecuador (UCE)

La Universidad Central del Ecuador, es la universidad más antigua y la segunda más grande por el número de estudiantes que forja. Se ubica en el norte de la ciudad de Quito, además tiene sedes en el Sur de Quito, en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, y en las Islas Galápagos. La UCE cuenta con 17 facultades, las cuales en sus diferentes escuelas ofertan las cuarenta diferentes carreras de pre-grado, como también los ciclos de estudio previo de post-gradados (es la universidad pública con mayor número de post-gradados del Ecuador). Actualmente el Rector de la Universidad es el Dr. Fernando Sempértegui que se posicionó desde el 10 de marzo del 2014. Esta institución tiene misión, visión, objetivos estratégicos y valores (Ecuador):

MISIÓN

Ofrecer acceso al conocimiento y cultura universal y generar investigación de excelencia integrada al desarrollo humano del Ecuador. Esta misión la cumple a través de la formación de grado y posgrado, de la práctica de la investigación social y experimental y de la vinculación con la sociedad, mediante una gestión apropiada.

VISIÓN

Al 2019, la Universidad Central del Ecuador se proyecta como una de las mejores universidades públicas del país y de la región, altamente internacionalizada, con carreras y programas pertinentes en todas las áreas del conocimiento, con una significativa incidencia en el desarrollo humano a través de sus programas de investigación y vinculación social.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Para alcanzar su Visión y Misión, la UCE se plantea los siguientes objetivos Estratégicos para el Período 2014-2024:
- Ofertar servicios de formación en grado y posgrado, con carreras y programas pertinentes en las áreas del conocimiento y la cultura universal.
- Generar investigación y posgrados de excelencia, con programas y proyectos exclusivos y compartidos.
- Alcanzar significativa incidencia en el desarrollo humano, a través de sus programas de vinculación con la sociedad.
- Garantizar una gestión institucional eficiente, eficaz y efectiva que responda a los desafíos y retos de la universidad.
- Lograr una universidad altamente internacionalizada, en posiciones competitivas en América Latina.

VALORES

- Crítica
- Autónoma
- Solidaria
- Libertaria
- Trabajo en equipo
- Abierta a la diversidad
- Comprometida

La Universidad Central del Ecuador tiene un Departamento de Comunicación con el nombre de “Dirección de Comunicación y Cultura”, este departamento está encargado de fortalecer las relaciones que existe dentro y fuera de cada Facultad y entre Facultades. No es muy conocido este Departamento porque las personas y diferentes Autoridades de la Universidad no le dan la importancia que merece este Departamento, Ivanova Nieto, Directora del Departamento de

Comunicación y Cultura mencionó que ha sido difícil llegar a las diferentes Facultades por motivos de desconocimiento.

Según Ivanova, dentro y fuera de la Universidad se realizan diferentes eventos, por ejemplo, proyectos que presentan las diferentes Facultades y no hay nadie quien cubra esos eventos pero no por falta de interés del Departamento de Comunicación y Cultura sino porque las Facultades no informan a tiempo a este departamento para poder separar un espacio o mandar a un reportero y camarógrafo para que cubra el evento y sacar una noticia que pueda ser publicada en la página de la Universidad.

La Directora menciona que las personas encargadas antes de este Departamento se enfocaban solo en las noticias del rector y todas sus actividades, no le daban mucha importancia a los eventos, seminarios, charlas o talleres que hay dentro de cada una de las Facultades, lo que ella hace ahora es trabajar duro con su equipo, fortalecer la comunicación interna de la Universidad Central del Ecuador.

Este Departamento tiene varios medios de comunicación que usa para llegar a su público objetivo que son los estudiantes, autoridades, empleados y público externo, como la página web de la Universidad, boletines, noticias, pancartas, pantallas dentro de las Facultades, revistas pero sobre todo trabajan en la comunicación interna porque es un Departamento que fallaba en ese sentido y no llegaban los mensajes al público con el fin deseado.

3.2.3 Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE)

Con la finalidad de formar profesionales con un perfil acorde con las circunstancias políticas, económicas y sociales que exigía el modelo de desarrollo económico, la Asociación de Antiguos Alumnos del Colegio San Gabriel (ASIA), creó el Instituto Tecnológico Equinoccial mediante “*Ley No. 19 el 18 de febrero de 1986, publicada en el Registro Oficial No. 377*” (Equinoccial), ahora la Universidad Tecnológica Equinoccial tiene 44 años como universidad privada, responde a los desafíos del mundo actual y el uso eficaz de todos los recursos tecnológicos disponibles, centra su eje de acción en el desarrollo integral del estudiante como ser humano, cultivando en él sus valores éticos, motivando su sensibilidad hacia el arte y la cultura y fomentando, particularmente, un alto sentido de responsabilidad hacia la sociedad. Su actual rector es el Msc. José Julio Cevallos Gómez.

Tiene misión, visión, valores y objetivos institucionales (Equinoccial, Misión, Visión y Valores Coporativos):

MISIÓN

La Universidad Tecnológica Equinoccial es una institución particular ecuatoriana, humanista, innovadora, de servicio a la sociedad y comprometida con la calidad de la educación, de la investigación científica y del desarrollo tecnológico.

VISIÓN

Ser una Universidad reconocida por sus altos estándares de calidad, su innovación académica y resultados científicos, destinados al desarrollo del país.

VALORES CORPORATIVOS

- Espíritu crítico
- Pluralismo ideológico
- Autodisciplina
- Transparencia
- Acción afirmativa
- Excelencia
- Responsabilidad social y ambiental

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Docencia:
Disponer de una planta docente comprometida, con alto perfil académico, una remuneración competitiva y mayoritariamente con la dedicación a tiempo completo.
Consolidar el modelo educativo para mejorar la calidad de los procesos y la enseñanza, aprendizaje y la eficiencia académica.
- Investigación:
Posicionar a la Universidad Tecnológica Equinoccial como una entidad de investigación y docencia, mediante la producción, gestión y transferencia de nuevos conocimientos basados en las líneas de investigación institucional.
Consolidar la formación de grupos de investigación que profundicen la cultura investigativa como parte constitutiva del talento humano de la UTE.
- Vinculación:
Incrementar servicios permanentes de asistencia técnica, consultoría, capacitación externa y apoyo comunitario a la sociedad.
Fortalecer los programas de vinculación, de cultura y deportes con la participación activa de profesores, estudiantes y egresados.
- Gestión:
Fortalecer el modelo de desarrollo de la universidad, mediante procesos eficientes y eficaces de gestión académica y administrativa que faciliten la adaptación a los cambios del entorno.
Diseñar y aplicar, estrategias y procedimientos que garanticen la diversificación de fuentes de financiamiento que coadyuven a desarrollo e la universidad.

Cecilia Céspedes, actual Directora del Departamento de Comunicación Institucional, Relaciones Institucionales y Relaciones Publicas explica que, posicionarse como universidad privada al principio fue difícil porque no existía mucha demanda de estudiantes y los jóvenes preferían las universidades del estado, con el paso del tiempo se ha ido modificando esa imagen y la Universidad Tecnológica Equinoccial ha ido ganado espacio, las carreras que ofrece y la tecnología con la que cuenta actualmente se han convertido en elementos generadores de cambio.

La UTE cuenta con una oferta académica de seis Facultades que contienen 26 carreras en total y una Facultad de posgrados que ofrece cinco maestrías y una especialización. La universidad busca ampliar la visión del mundo a través de sus estudiantes, se trabaja principalmente para los y las alumnas, su bienestar, forman chicos y chicas que sean emprendedores y consigan definir objetivos propios.

El Departamento de Comunicación Institucional, Relaciones Institucionales y Relaciones Publicas explica está conformado por tres personas en total, Cecilia Céspedes, Directora del Departamento, Diana Herrera, asistente de comunicación y la secretaría, los nuevos requerimientos de la sociedad han exigido a este equipo de trabajo estar en constante actualización con respecto a lo que pasa en el mundo entero.

Cecilia señala que como universidad competente y capaz promocionan con diferentes medios de publicidad a la UTE externamente pero que su visión se centra en los estudiantes porque no hay mejor publicidad que la de nuestra gente, así se expresa la Directora del Departamento. Enfatizan la difusión de la información en la página web con las inscripciones, matriculas, cursos, maestrías, seminarios, casas abiertas, las publicaciones en las carteleras y pantallas que se encuentran dentro de las diferentes sedes de la UTE están en constante actualización para los estudiantes.

3.2.3.1 Organigrama de la Universidad Tecnológica Equinoccial:

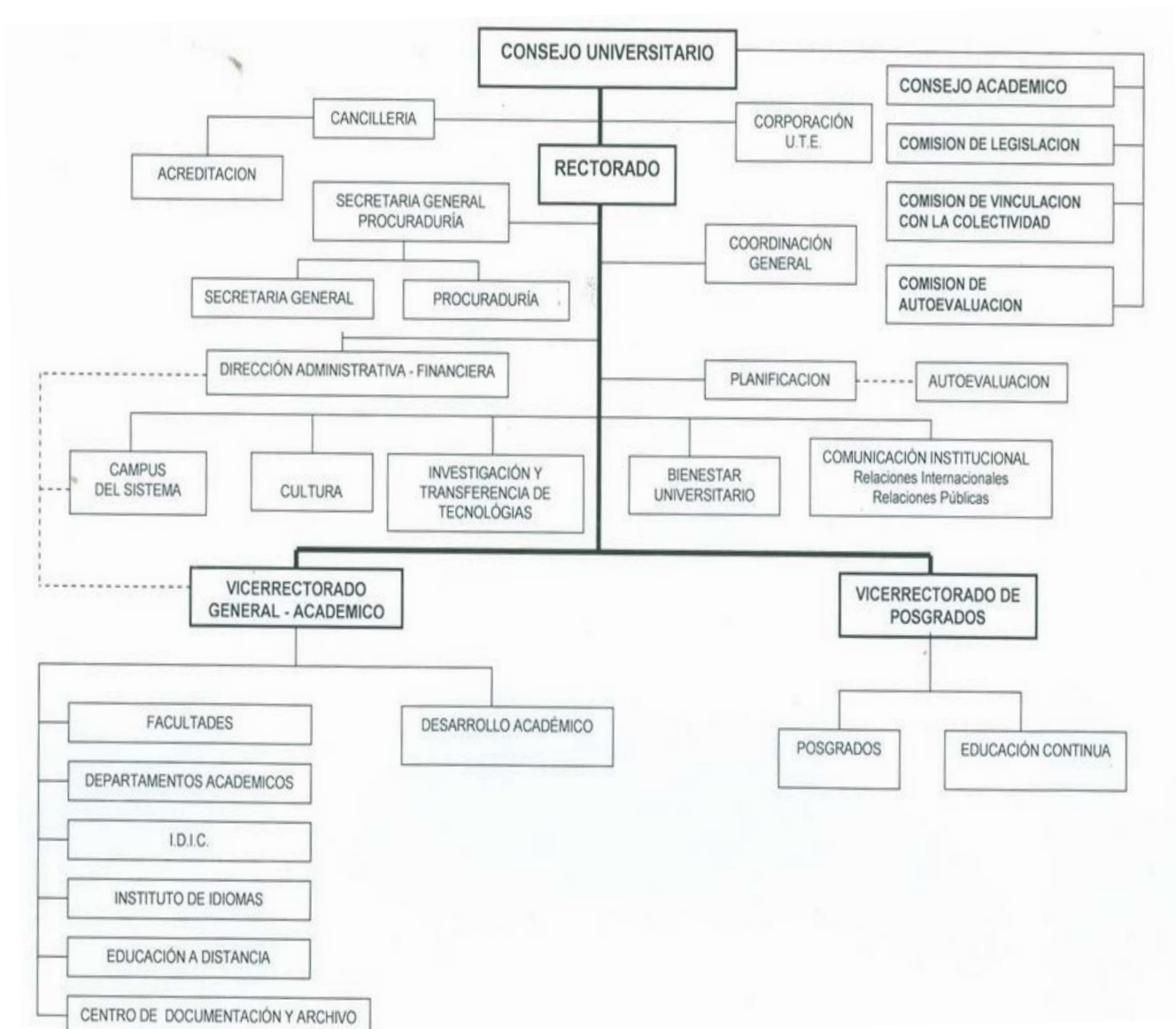


Gráfico No 8. Universidad Tecnológica Equinoccial, Organigrama, 2014

<http://www.ute.edu.ec/images/organigrama-final-2015.jpg>

(Fecha de actualización: 17 de marzo del 2015)

3.2.4 Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales es un organismo internacional que surge en 1957, universidad que tiene 41 años en el Ecuador. La institución forma parte del sistema universitario ecuatoriano y fue reconocida por la Ley de Educación Superior en el año 2000. Juan Ponce Jarrín es el Director actual de FLACSO, ha estado en el poder los últimos 18 años.

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales realiza diversas actividades académicas como docencia, investigación, difusión, extensión académica, entre otros y los títulos que otorga se encuentran entre los más prestigiosos de América Latina. FLACSO tiene la calidad de universidad de posgrado de acuerdo a la Ley de Educación Superior Ecuatoriana y sus títulos son reconocidos por la SENECYT. *“Cabe mencionar que la planta docente, a tiempo completo y con dedicación exclusiva, está integrada por 65 profesores/as y el 83,08% posee título PHD o equivalente (doctor). Para el año 2017 se prevé que el 100% de la planta tenga ese título académico”* (FLACSO, 2013 - 2014). Hay 47 titulares y 18 asociados, está compuesta en un 66% por profesores/as nacionales y en un 34% por extranjeros/as.

La institución cuenta con su misión, visión y valores (Sociales):

Misión

FLACSO Ecuador construye y difunde conocimientos y saberes en el campo de las ciencias sociales y las humanidades a través de la docencia y la investigación crítica y creativa. Sus principios son el pluralismo y la autonomía académica en la búsqueda de contribuir al desarrollo de las diversas corrientes del pensamiento latinoamericano y andino, y de promover la justicia, la equidad y la inclusión social.

Visión

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador, organismo internacional de carácter regional y autónomo, es una unidad académica integral que construye y difunde conocimientos y saberes en el campo de las ciencias sociales y humanidades.

FLACSO Ecuador desarrolla su propuesta en diálogo con actores y movimientos sociales, gobiernos y redes universitarias, participando en el desarrollo de la sociedad desde el ámbito de las ciencias sociales y humanas. Se encuentra además comprometida con la equidad, la inclusión y el ambiente.

Valores

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador es una organización:

- Comprometida con la excelencia académica, con una visión pluralista del pensamiento.
- Que aprende y socializa el conocimiento.
- Que se fundamenta en la honestidad, la transparencia y el rigor científico.
- Comprometida con la formación y el bienestar de los y las estudiantes.
- Comprometida con la democracia, la equidad social, los derechos humanos y el desarrollo sustentable.
- Comprometida con un ambiente institucional armónico y libre de cualquier forma de discriminación que refleja la diversidad étnica, de género y regional.
- Comprometida con el mejoramiento continuo, con calidad en el servicio.
- Que rinde cuentas a la sociedad.

FLACSO es una universidad de posgrados, son parte de un sistema internacional a nivel de 17 países de América Latina y el Caribe, la institución pasa por un período de crisis hasta que Fernando Carrión asume la dirección y empieza a recuperar su imagen, así se expresa María Eugenia Rodríguez, actual directora del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas.

Este departamento está conformado por tres personas incluida María Eugenia, quien ocupa este cargo desde el año 1997, tienen diferentes medios de comunicación pero uno de los pilares del departamento es la página web, herramienta que trabajan día a día, se consideran una universidad activa porque mantienen una constante actualización de información, también usan las redes sociales, hacen eventos, difusión institucional tanto interna como externa.

El equipo de trabajo que actualmente conforma el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas se ha mantenido durante 18 años, con el paso de los años se ha ido capacitando según los avances tecnológicos que demanda el siglo XXI, se han incorporado dos personas hace un par de años para que manejen todo lo que es redes sociales y un diseñador gráfico que maneja el logo y la imagen de FLACSO, María Eugenia indica que, las tres personas iniciales de este departamento con el paso de los años se han convertido un buen equipo, se conocen y trabajan en conjunto.

Rodríguez hace énfasis en que al principio no identificaban lo que era FLACSO y les enredaban con cualquier cosa, los potenciales estudiantes creían que eran un laboratorio, los confundían con la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Central o con la Universidad de Guayaquil, con el paso del tiempo han ido posicionando la marca FLACSO, indicando que es una Universidad de Posgrados, un punto de encuentro o referencia en el país.

Las estrategias que usaron en este departamento para promocionar la marca FLACSO fue hacer convenios con otras universidades, ahora cuentan con una base de datos de más de 25.000 contactos que han ido construyendo a través de los años, día a día, los correos y datos de personas que pueden acceder y enviar información de lo que constantemente hace la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, también con la ayuda de la página web, promocionar eventos que no tengan costos donde se da apertura a espacios de debates con temas de coyuntura, diversas disciplinas de las ciencias sociales que les ha permitido ir construyendo públicos.

María Eugenia dice que la comunicación interna de la FLACSO es buena porque tienen claro lo que son y lo que hacen como universidad de posgrados, hay una buena circulación de la información pero como institución se han enfocado en posicionar la marca FLACSO, trabajan más con la comunicación externa, hacia los públicos de afuera, como los estudiantes, profesores que son parte importante de Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Se ha recuperado y consolidado la imagen con las ofertas académicas y la planta docente que tiene ahora la institución que sin duda es una de las mejores que tiene el país, todo esto ayudó para que FLACSO se vaya posicionando.

Otro de los puntos fuertes que tiene FLACSO es, su biblioteca, inaugurado en abril del 2012, se han incorporado las últimas innovaciones en el campo bibliotecológico, que permite al usuario el acceso directo de la búsqueda de libros, revistas, préstamos a domicilio, acceso gratuito y directo a espacios de la biblioteca. Tiene como principales usuarios a los y las estudiantes, profesores de maestrías y doctorados e investigadores pero también tiene abierta sus puertas al público en general. La biblioteca FLACSO, de siete pisos, estacionamientos, áreas de servicios y auditorio para 100 personas, será sin duda para el año 2020 la mayor y más moderna biblioteca del país, así se expresa María Eugenia.

En los últimos diez años las actividades e inversiones que ha hecho la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales ha sido con sus propios recursos, generados por profesores, investigadores y sus públicos, FLACSO fue la universidad de posgrados ecuatoriano que recibió menos recursos públicos. En la actualidad la institución tiene un presupuesto dirigido específicamente para la publicidad de oferta académica, la presencia de medios con folletos, afiches, trípticos, video institucional, sin duda es un proceso de consolidación que no fue fácil de la noche a la mañana sino un proceso que ha durado años. No hay que olvidar que la tecnología ayudo enormemente a promocionar la marca FLACSO, las redes sociales y la página web.

La oferta académica que ofrece FLACSO para el período 2015 – 2017 en maestrías de investigación son trece diferentes opciones que tienen una duración de 24 meses, 18 de los cuales corresponden a clases tipo presencial y seis a la culminación del trabajo de investigación de tesis.

3.2.4.1 Organigrama Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

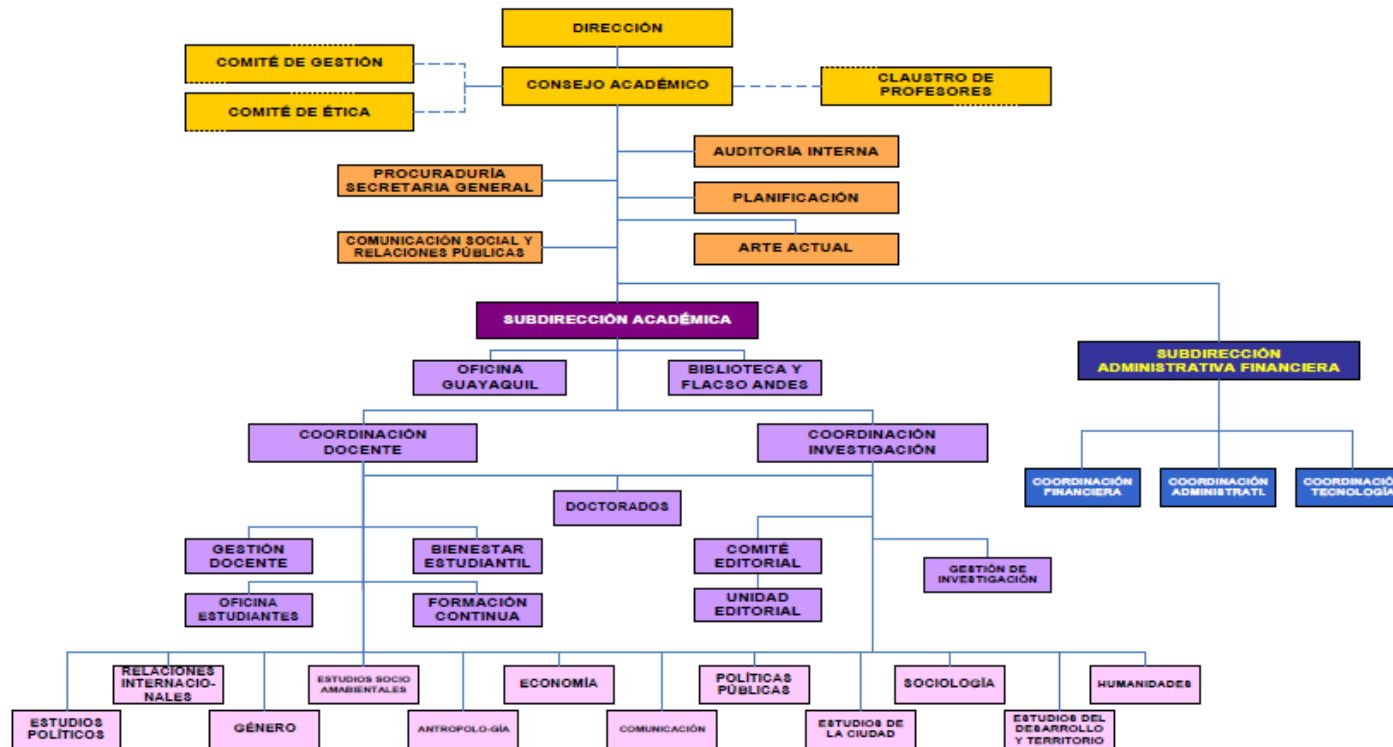


Gráfico No 9. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Organigrama, 2014

<https://www.flacso.edu.ec/portal/paginas/biblioteca.16>

(Fechas de actualización: 25 de marzo del 2015)

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES: DIRECTRICES PROPUESTAS A PARTIR DEL ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO Y DE CAMPO

Después de explicar un poco lo que hacen y en que trabajan las instituciones seleccionadas y sus Departamentos de Comunicación, en esta sección se propone directrices para que las personas que necesiten o estén interesadas puedan implementar un Departamento o Unidad de Comunicación en sus empresas. Se detallan las áreas con las que debe estar conformada una empresa y luego se aclarara el panorama de cómo debe estar conformado un Departamento de Comunicación.

Una empresa debe estar conformada por las siguientes áreas:

- Contar con una infraestructura física que contenga recursos materiales y puedan realizar las funciones necesarias.
- Área tecnológica que permita agilizar los procesos dentro y fuera de una empresa.
- Área administrativa y financiera que controle y decida el manejo del dinero.
- Área de Operaciones
- Área de Comercialización
- Área jurídica que optimice los procesos legales.
- Área de Talento Humano
- Área de Comunicación

Cada una de estas áreas cumple su función propia en la empresa pero se encuentran relacionadas entre sí, forman una estructura, van de la mano con la comercialización que genera ingresos y egresos. No hay que olvidar las alianzas que como institución deben trabajar para que cuando se encuentre en un momento difícil tenga el apoyo necesario de sus empleados, clientes y socios, así

se crea una estructura funcional que tenga razón de ser, es ahí cuando la empresa llega a tener sentido porque sus elementos están encaminados hacia una sola estrategia.

A continuación se presenta un cuadro en el que se muestra la afinidad de los departamentos de comunicación analizados con la técnica del benchmarking, en relación a su rol asesor, estratégico u operativo. Se quiere especificar que cuando se habla de rol asesor se entiende que el departamento de comunicación realiza tareas de (consultor, especialista o planificador que genere ideas novedosas, proyectos, estrategias de alto nivel en relación a una institución y sus autoridades), rol operativo (trata del documento donde plasman los objetivos que se desea cumplir en la empresa, es una guía imprescindible porque así se sabe a dónde va la institución y el camino que toma, se encuentra el organigrama y en toda institución pública se lo conoce como “Plan Operativo Anual”, POA), rol estratégico (son los pasos a realizar que aplica la empresa a través del Departamento de Comunicación para llevar a cabo la misión, valores, objetivos y las acciones que deberán desempeñar). Todos estos roles deben estar coordinados y tener coherencia entre sí para llegar a un éxito en común.

Entonces se presenta un cuadro donde se compara a través de la técnica del benchmarking su rol asesor, estratégico y operativo respectivamente de cada Departamento de Comunicación de las diferentes instituciones seleccionadas y antes mencionadas, bajo los siguientes parámetros:

- **Insatisfactorio (I):** Descuido total con los medios de comunicación y por ende con la comunicación interna y externa de los Departamentos de Comunicación y de las instituciones.
- **Mejorable (M):** Trabaja solo con los públicos internos y descuida la difusión hacia los públicos externos, en otras palabras deja de lado la comunicación externa.
- **Poco Satisfactorio (PS):** Hay algunos percances con los medios de comunicación interna que tergiversan la información entre los funcionarios de la institución.
- **Satisfactorio (S):** Existe una constante interacción con los públicos externos en las redes sociales, correos, oficios, llamadas telefónicas pero es moderado el manejo que tienen estos departamentos con la comunicación interna entre los miembros de la institución.
- **Muy Satisfactorio (MS):** Cumple con todos los parámetros y medios de difusión que requieren las instituciones para su buen desenvolvimiento como departamentos.

CUADRO COMPARATIVO DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN

| Departamentos de Comunicación | Rol Asesor | Rol Estratégico | Rol Operativo |
|---|------------|-----------------|---------------|
| Ministerio de Industrias y Productividad | S | S | S |
| Universidad Central del Ecuador | M | PS | S |
| Universidad Tecnológica Equinoccial | M | PS | S |
| Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales | S | S | S |

Tabla No8. Elaborado por Katherine Arboleda Proaño, 2015

En base a lo que se encontró en el transcurso de esta investigación se propone directrices para implementar un Departamento o Unidad de Comunicación en las nacientes empresas y pautas de las características que como Dircom debe cumplir, se recalca que son guías que están abiertas a modificaciones dependiendo las necesidades de las instituciones, predisposiciones de los gerentes, o personas al mando y peticiones de sus públicos.

Lo que se busca con estas directrices propuestas es que con los Departamentos de Comunicación que se formen contribuyan a tener un equilibrio en la empresa, a pesar de los problemas y crisis que en toda empresa existe, se pueda manejar y resolver de la mejor manera posible tanto interna como externamente, que el trabajo en equipo permita optimizar la circulación de la información, formar el eje principal que va de las partes al todo y se convierta en la estructura deseada por los integrantes de la organización. Que exista esa comunicación ascendente, descendente, horizontal y

transversal en sus diferentes formas de contenido que contribuyan con la visión y valores corporativos de la empresa.

4.1 Conclusiones

Como se ha visto en el transcurso de toda la investigación y con los diferentes conceptos planteados se puede concluir que estas directrices propuestas buscan no solo el bienestar común del Departamento de Comunicación sino también de la empresa, ese entendimiento entre compañeros, colegas, amigos o conocidos que no se encuentra en todos los lugares de trabajo. Estas directrices quieren fomentar el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la información transparente y confiable, contexto determinado por las políticas de las instituciones, es decir, crear un Departamento o Unidad de Comunicación no es fácil porque no se trata de abrir una oficina con un conjunto de personas que supuestamente “difunden” las actividades internas y externas que realiza la empresa sino se trata de generar contenidos válidos y verdaderos con un plan estratégico, elaborado por profesionales que asesoran a las cabezas de las empresas a partir de los objetivos, valores institucionales y una sistematización de información que conduzcan en una misma dirección a todos los miembros de la organización.

Considero que esta forma es una de las maneras de medir la importancia que tienen los Departamentos de Comunicación en las empresas y que los hace diferentes a las demás áreas de la organización, es decir, forjar la cultura organizacional, concepto que se señaló en el capítulo dos, algo particular e interesante de todo este proceso es la versatilidad que puede llegar a tener estos departamentos porque son dependientes e independientes a la vez, no se le debe desmerecer al Departamento de Comunicación porque son los dueños de toda la información interna y externa de la empresa.

Se demostró en el capítulo dos que existen varias formas para conocer la opinión de sus empleados y públicos, como procedimientos, eventos formales e informales, medios de comunicación como el correo electrónico, teléfono, pancartas, afiches, pantallas informativas, entre otros medios que no son complicados de ejecutar pero que se debe tener constancia y mucho cuidado con la información que circula por estos medios porque se está jugando la imagen del Departamento de Comunicación y de la empresa.

A continuación se muestran las directrices que todo Departamento de Comunicación y Dircom debe plasmar con la ejecución de sus acciones en las empresas, aunque sean obvias las opciones presentadas abajo se debe recalcar que no siempre se cumple o fallan al momento de efectuar estas acciones, por eso, es necesario reiterar este mensaje en el trabajo de investigación presentado a los lectores.

Departamento de Comunicación:

- Estar actualizados en todo momento y tener la información completa y veraz.
- Trabajar en una constante comunicación interna y externa de la empresa.
- Mantener buenas relaciones de amistad con toda la empresa, desde el conserje hasta la máxima autoridad.
- Manejo adecuado de los públicos internos externos.
- Uso adecuado de la imagen de la institución.
- El equipo de trabajo que conformen este departamento debe ser unido, rápido y eficiente.
- Promover el compañerismo con reuniones sociales, mañanas deportivas, celebración de cumpleaños y diversas actividades que incentiven la camaradería en la empresa.
- Contar mínimo con dos comunicadores sociales que cubran las noticias, eventos, campañas, redacten los boletines, entre otros, un diseñador gráfico que se encargue de producir y plasmar las ideas que se generen dentro del departamento, una secretaria o asistente.
- Tener equipo como cámaras, computadoras, micrófonos, que funcione para el propósito y demanda del departamento.

Director de Comunicación:

- Con las exigencias del siglo XXI debe manejar bien el tema de redes sociales, página web, internet, lo que ahora se llama ser un Community Manager.
- Contar con un buen equipo de trabajo.
- Tener facilidad de palabra, manejo y desenvolverse bien con los diferentes medios de comunicación.
- Manejo adecuado de los públicos internos externos.

- Producir contenidos en beneficio de la empresa.
- Un Dircom que tenga la capacidad de liderazgo y coordinación, saber aceptar y dar órdenes.
- Cualidades como Amabilidad, Educado, Carismático, Emprendedor, Presencia, Flexibilidad, Discreción, Creativo.
- Manejar los problemas y crisis que se puedan presentar.
- Forjar lazos de lealtad con su equipo de trabajo.
- Empaparse de toda la información posible sobre la institución donde trabaje.
- Reaccionar de manera coherente y positiva ante los problemas internos y externos.

Como se mencionó antes estas directrices están abiertas a modificaciones dependiendo de las necesidades de las empresas pero este proyecto no necesariamente debe limitarse al trabajo de investigación presentado aquí sino que se puede realizar presentaciones para difundirlas en las empresas que estén interesadas, efectuar coaching, o se las puede plasmar en un manual físico con el fin de promover una mayor fluidez informativa y que con el paso del tiempo este manual se convierta en un generador de cambio que favorezca tanto el clima interno como externo para conseguir los objetivos institucionales planteados por las organizaciones.

Propongo la idea de un manual con estas directrices porque puede ser la base de un diagnóstico o plan de acción de comunicación que ayude a las empresas formales e informales a conseguir esa constante circulación de información, la claridad de los mensajes, la retroalimentación y eliminar en lo posible esas barreras comunicacionales, en conjunto van a contribuir y optimizar las relaciones de comunicación entre los integrantes de las empresas, directivos, personal administrativo, empleados y público en general, objetivos que toda organización anhela.

5 GLOSARIO

Éxito sostenido: “capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo de un modo equilibrado de una organización.” (ISO, 2009)

Gestión de la calidad: búsqueda de la mejora continua, medida a través de la satisfacción de los clientes y de los accionistas enfocados a los fines estratégicos de la organización. (ISO, 2009)

Stakeholders: en español significa “accionistas” o “participantes”, son los grupos de interés o actores sociales de una empresa.

Benchmarking: herramienta que se usa a nivel administrativo para determinar la calidad de la información.

Entorno de la organización: combinación de factores y de condiciones internas y externas que pueden afectar al logro de los objetivos de una organización y a su comportamiento hacia las partes interesadas. (ISO, 2009)

Estrategia: conjunto de acciones que tiene como fin cumplir los objetivos, metas de una empresa que la puede llevar al triunfo o al fracaso.

Imagen institucional: es la carta de presentación que tiene la empresa tanto interna como externamente y debe ser manejada con cuidado.

Marca: es la identificación comercial principal de un producto o de una empresa.

Auditoría de comunicación: proceso mediante el cual un auditor realiza una inspección, revisión, análisis situacional de la organización en cuanto a procesos comunicacionales internos y externos se refiere.

Branding: este concepto es más utilizado en el área de marketing porque significa mercadotecnia, cuando se quiere reforzar el poder de una marca a través de estrategias se recurre al branding.

Feedback: es un término inglés, que en español significa “retroalimentación”, esto quiere decir que, es el intercambio de ideas o información entre dos puntos distintos.

6 BIBLIOGRAFÍA:

- Acosta, Á. (2010). *La Bisagra - ensayo sobre complejidad, crisis y comunicación*. Sevilla: Alfar S.A.
- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones*. Viña del Mar: Bulnes.
- Arnold, M., & Osorio, F. *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. [en línea] [Recuperado el 07 de Abril de 2015]. Disponible en: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>
- Ashby, W. (1960). *Introducción a la cibernética*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Bel Mallén, J. I. (2005). *Comunicar para crear valor*. Valencia: Folio.
- Bertalanffy, L. v. (1991). *Teoría general de los sistemas*. México: Terremontes.
- Borja, R. *La enciclopedia de la política*. [en línea] [Recuperado el 05 de Abril de 2015]. Disponible en: <http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=&por=t&idind=1460&termino=>
- Bunge, M. (1999). *Diccionario de filosofía*. México.
- Campos, E. (2004). *La empresa y su organización*. México.
- Cervera, Á. (2005). *Comunicación total*. Madrid: Esic.
- Collado Fernández, C. (2005). La comunicación en las organizaciones. En J. d. González, *El papel de las universidades en la formación de recursos humanos para la comunicación empresarial e institucional* (pág. 74). España: Trillas.
- Consultora, A. (2014). Las 100 marcas más recordadas. *Vistazo*.
- Cortez, J. (2003). *ISO 9004 - VERSIÓN 2009*. [en línea] [Recuperado el 3 de Marzo de 2015]. Disponible en: <http://encalidad.blogspot.com/2010/03/iso-9004-nueva-version-2009.html>
- Costa, J. (2001). *Director de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona.
- Costa, J. (2007). Director de comunicación empresarial e institucional. En F. Morales, & A. Enrique, *La figura del DIRCOM. Su importancia en el modelo de comunicación integral* (pág. 86). Barcelona.
- Costa, J. (2007). Gestionar la comunicación. En F. Morales, & A. Enrique, *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral* (pág. 85). Barcelona.
- Cyert, & March. (2001). En L. Ahumada, *Teoría y cambio en las organizaciones* (pág. 193). Viña del Mar: Bulnes.
- Directo, M. (2010). *Marketing directo*. [en línea] [Recuperado el 24 de Febrero de 2015]. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/el-913-de-las-empresas-cuenta-con-un-departamento-de-comunicacion/>

- Dumont, S. *Consultoría especializada en marketing y comunicación para instituciones educativas y deportivas*. [en línea] [Recuperado el 12 de Febrero de 2015]. Disponible en: <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>
- Durand, L. (2013). *Durand comunicaciones*. [en línea] [Recuperado el 24 de Febrero de 2015]. Disponible en: <http://durandcomunicaciones.blogspot.com/2013/06/10-motivos-para-crear-un-departamento.html>
- Ecuador, U. C. *UCE*. [en línea] [Recuperado el 20 de Marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.uce.edu.ec/sobre-la-uce>
- Equinoccial, U. T. *Misión, visión y valores coporativos*. [en línea] [Recuperado el 23 de Marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.ute.edu.ec/Default.aspx?idPortal=1&idSeccion=43&idCategoria=103>
- Equinoccial, U. T. *Rectorado*. [en línea] [Recuperado el 25 de Marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.ute.edu.ec/Default.aspx?idPortal=1&idSeccion=42&idCategoria=102>
- Espiñeira, P. (2010). *La Comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Coruña, España.
- FLACSO. (2013 - 2014). Informe de Gestión . 9.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Galindo, L. M. (1997). *Fundamentos de administración*. México.
- ISO, S. C. (2009). *Norma internacional ISO 9004:2009*. Ginebra.
- Jabaert, T. (2000). *El plan de comunicación organizacional*. [en línea] [Recuperado el 12 de Febrero de 2015]. Disponible en: <http://blogs.periodistadigital.com/libros.php>
- Lituma, J. P. (2007). *Rediseño de la identidad corporativa de la empresa VYMSA a través del manual de procedimientos y políticas y del manual de bienvenida*. Quito, Ecuador.
- Luhmann, N. (2001). En L. Ahumada, *Teoría y cambio en las organizaciones* (págs. 43,44). Viña del Mar: Bulnes.
- Mogrovejo, I. (s.f.). *Plan de comunicación organizacional para el Hospital Eugenio Espejo*. Quito.
- Morales, F., & Enrique, A. (2007). *La figura del DIRCOM, su importancia en el modelo de comunicación integral*. Barcelona.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Muñiz, R. (2015). *Marketing en el siglo XXI - La comunicación interna*. [en línea] [Recuperado el 10 de Febrero de 2015]. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Nieto, M. T. (1994). *Los Departamentos de comunicación en el sector financiero en España*. Barcelona.

- Ochoa, O. (1999). *Comunicación Política y Opinión Pública*. México, D.F: MacGrawHill/Interamericana.
- Organización. (2013). *Significados*. [en línea] [Recuperado el 11 de Febrero de 2015]. Disponible en: <http://www.significados.com/organizacion/>
- Palva, A. J. (2004). Revista ciencia de la educación. En E. Morin, *Pensamiento de la Complejidad* (pág. 239). Valencia.
- Pimienta, M. (2006). La auditoría de la comunicación Interna. *DIRCOM*, 15.
- Productividad, M. d. *valores/misión/visión*. [en línea] [Recuperado el 20 de Marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.industrias.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Ponce, A. R. (2000). *Organización, estructura y proceso*. Madrid.
- Ríos, F. B., & Sagahón, C. C. (2009). *Cultura empresarial*. México.
- Rivadeneira, R. (1977). *La teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación*. México: Trillas.
- Rojas, M. (2014). *Norma ISO 9004 - 2009*. [en línea] [Recuperado el 3 de Marzo de 2015]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=_lEI2bFcZu8
- Rumschisky, R., & Carlavilla, J. (2008). *Comunicación empresarial*.
- Sandoval, F. (2000). Comunicación Organizacional. En C. Shannon, & W. Weaver, *La Teoría Matemática de la Comunicación* (pág. 43).
- Sandoval, M. J. (2009). *Comunicación Organizacional*.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1981). *Teoría matemática de comunicación*. España: Forja.
- Sociales, F. L. (s.f.). *La sede Ecuador de FLACSO*. [en línea] [Recuperado el 27 de Marzo de 2015]. Disponible en: <https://www.flacso.edu.ec/portal/>
- Soto, B. (2011). *Gestión.org*. [en línea] [Recuperado el 6 de Febrero de 2015]. Diponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/>
- Soto, M. (2012). *Apuntes académicos*. Quito.
- Spendolini, M. (2005). *El proceso de Benchmarking*. Bogotá: Norma.
- Tena, V. (2004). *La empresa y su Organización*. México.
- Thompson, I. (2007). La pequeña empresa. *Promo Negocios*, 10.
- Uría, R. (2004). *La empresa y su organización*. México.
- Velasco, M. d., & Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.

Velasquez, S. (2008). *Simonvelasquez's weblog*. [en línea] [Recuperado el 27 de Febrero de 2015].
Disponible en: <https://simonvelasquez.wordpress.com/2008/09/07/comunicacion-formal-e-informal/>