



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema

Comunicación empresarial

Subtema

Dinámicas de la comunicación efectiva en las empresas para el logro de una visión compartida en el diseño de un plan de comunicación

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de empresas

Autores

Bra. Jessica Massiel Diaz Moreira  
Br. Josué Orlando Molina Guevara  
Br. Larry José Gamboa Toledo

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, octubre 2022

# Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración del docente (carta aval).....	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Desarrollo del subtema .....	4
Capítulo uno: La comunicación empresarial.....	4
1.1 La comunicación .....	4
1.2. Tipos de comunicación.....	6
1.2.1. Comunicación formal e informal.....	6
1.3. Técnicas de comunicación eficaz.....	7
1.3.1. La escucha activa .....	7
1.3.2. Elementos que facilitan la escucha activa.....	8
1.3.3. Elementos evitar en la escucha activa .....	9
1.3.4. Habilidad para la escucha activa.....	10
1.3.5. Algunos aspectos que mejoran la comunicación .....	10
1.4. Comunicación en la empresa .....	12
1.4.1Tipos de comunicación empresarial.....	12
1.4.3 Toda comunicación es sensible a interpretaciones no deseadas. ....	15
1.4.4 La comunicación del líder. ....	17
1.4.5. La comunicación actúa como correa de transmisión de la propia acción de gestionar. ....	20
1.4.6 Diez pilares para una comunicación eficaz. ....	21
Capítulo dos: Elementos básicos de la comunicación interna.....	24
2.1. Antecedentes de la comunicación interna en las organizaciones .....	24
2.2. Elementos básicos del proceso de comunicación interna. ....	26
2.2.1. Emisor .....	26
2.2.2. Receptor .....	27

2.2.3. Código.....	27
2.2.4. Canal.....	28
2.2.5. Retroalimentación .....	29
2.2.6 Características de los elementos del proceso de comunicación interna ..	29
2.3. Clasificación de la comunicación.....	30
2.4. Comunicación efectiva .....	32
2.4.1 Importancia de la comunicación efectiva .....	33
2.4.2 Requisitos para una comunicación efectiva .....	34
2.5. Comunicación interna y su efecto en la visión compartida.....	35
2.6. El papel de la comunicación en la planeación estratégica .....	36
2.7. Gestión estratégica de la comunicación.....	37
Capitulo tres: Las dimensiones de comunicación en la empresa.....	38
3.1. Comunicación corporativa .....	39
3.1.1. La evolución de la Comunicación Corporativa en su historia reciente .	40
3.1.2. La nueva comunicación corporativa.....	41
3.2. Comunicación externa.....	43
3.2.1. Las funciones de la comunicación externa. ....	44
3.2.2. Tipos de comunicación externa.....	45
3.2.3. Canales de comunicación externa .....	45
3.3. Comunicación interna.....	47
3.3.1. Ventajas de tener una comunicación interna eficiente en la empresa .	48
3.4. Comunicación de crisis.....	49
3.4.1. Los tipos y los niveles de crisis .....	50
3.4.2. La gestión de conflictos potenciales y la gestión de riesgos .....	51
3.4.3. El manual y el plan de gestión de crisis .....	52
3.5. Relaciones públicas y gabinete .....	55
3.5.1. Funciones del gabinete de comunicación .....	56
3.6. Responsabilidad social corporativa .....	57
3.6.1. Usos de la responsabilidad social corporativa (RSC) .....	58
Capitulo cuatro: Plan de comunicación integral .....	59
4.1. El plan estratégico de comunicación integral (PECI).....	59

4.1.1. Importancia del plan estratégico de comunicación integral.....	60
4.2 Estructura del plan estratégico de comunicación Integral .....	62
4.3 Los planes de comunicación .....	66
4.3.1 Tipos de plan de comunión .....	67
4.3.2. Característica de un plan de comunicación .....	68
4.3.3. Objetivo de un plan de comunicación .....	69
4.4 Como elaborar un plan de comunicación .....	69
4.4.1. Análisis del entorno .....	70
4.4.2 Definición de objetivos .....	70
4.4.3. Público objetivo .....	71
4.4.4. Mensaje .....	72
4.4.5. Recursos y fijación de presupuesto .....	72
4.4.6 Canales .....	73
4.4.7. Estrategia .....	73
4.4.8. Plan de acción.....	74
4.4.9. Calendario de acciones.....	74
4.4.10. Evaluación de resultados .....	75
Conclusiones.....	76
Bibliografía .....	77

## **Dedicatoria**

A Dios, por amarme primero, porque en Él encontré la fortaleza y sabiduría necesaria para llegar al fin de este logro.

A mis padres, por su apoyo incondicional en cada momento para lograr la culminación de mis estudios universitarios, por su confianza y fortaleza en cada momento.

A mis hermanos, por ser ejemplos de perseverancia y mostrarme su apoyo y sabiduría a lo largo de este camino.

A ellos dedico este seminario de graduación.

**Jessica Massiel Díaz Moreira**

## Dedicatoria

Dedicado a Dios por sus infinitas misericordias, sabiendo que, si ÉL nada sería posible hasta este punto de mi vida, a la empresa donde laboré pues han creído en mí y me ha facilitado mi crecimiento, a mi familia por estar en mis luchas, ansiedad y alegrías, a mi esposa que ha soportado mis ausencias con tal que yo pueda superarme, mis amigos que siempre me están motivando para seguir avanzando y superar mis propias expectativas.

Ellos que han creído en mí se merecen mucho más, pero siento que con este esfuerzo decirles que he contado con ellos todo el tiempo.

Finalmente, y no menos importante quiero dedicarle a mi hija Julieth Molina mi esfuerzo, siendo el motor que me hace ser constante y no detenerme para llegar hacer ejemplo para ella.

**Josué Orlando Molina Guevara**

## Dedicatoria

El presente informe se lo dedico primeramente a Dios por darme la fuerza, la perseverancia y pasión para seguir con mi carrera.

Al ser humano más importante de mi vida mi tía que ha sido padre y madre para mí que ha luchado toda su vida por mí.

Por último, a mi familia, amigos, maestros y compañeros.

---

Br. Larry José Gamboa Toledo

## **Agradecimiento**

A Dios, por su amor y misericordia mostrada en cada paso que doy, por permitirme culminar mi carrera al fortalecerme todos los días para alcanzar mis objetivos.

A mi familia, por ser el principal motivo de mi superación, por cada consejo dado y palabras de ánimo cuando estuve a punto de rendirme, porque sin su apoyo no lo habría logrado.

A mis profesores, por compartir sus conocimientos y enseñanzas para mi desarrollo profesional, por ser pilar fundamental en mi formación académica.

Sobre todo a nuestro tutor de Seminario de Graduación M.A.E. José Javier Bermúdez, quien supo guiarnos en la realización de nuestro trabajo de seminario.

**Jessica Massiel Díaz Moreira**

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por todo lo que ha permitido en mi vida, ser hermano, amigo, estudiante, padre, trabajador y compañero.

Agradezco a este país, Nicaragua, que ha puesto personas e instituciones que me han permitido el poder desarrollarme como ser humano.

A cada uno de los maestros que con sus conocimientos han dejado un poco de su esfuerzo en mi vida y que ahora se ve plasmado en lo que puedo decir la recta final de esta gran etapa de mi vida.

A mis compañeros de grupo por su confianza, comprensión y esfuerzo en todo momento; y especialmente a nuestro tutor de Seminario de Graduación M.A.E. José Javier Bermúdez, quien con dedicación nos ha instruido en la elaboración de este documento.

**Josué Orlando Molina Guevara**

## Agradecimiento

Primero agradezco a Dios por ser mi fuerza y darme la motivación para poder terminar mis estudios.

Agradezco a mi tía Margarita Eliza Altamirano García por su fuerza, dedicación y su apoyo total durante toda mi vida como madre y padre ha sido para mí.

Agradezco también a nuestro tutor de Seminario de Graduación M.A.E. José Javier Bermúdez por sus conocimientos para facilitarnos el desarrollo de nuestro trabajo de seminario.

---

Br. Larry José Gamboa Toledo



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económica  
Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“COMUNICACIÓN EMPRESARIAL”** hace constar que los bachilleres: **Jessica Massiel Díaz Moreira, Carnet No. 10201696, Josué Orlando Molina Guevara, Carnet No. 15202433 y Larry José Gamboa Toledo, Carnet No. 13201817**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Dinámicas de la comunicación efectiva en las empresas para el logro de una visión compartida en el desempeño de un plan de comunicación**, obteniendo los bachilleres **Díaz Moreira, Molina Guevara** y el bachiller **Gamboa Toledo**, la calificación de **48 (CUARENTA Y OCHO) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 24 días del mes de octubre del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El presente documento de seminario de graduación de carácter documental tiene como tema general la comunicación empresarial y el sub Dinámicas de la Comunicación efectiva en las empresas para el logro de una visión compartida en el diseño de un plan de comunicación

Como objetivo general describir las dinámicas de la comunicación efectiva en las empresas como instrumentos administrativos para el logro de una visión compartida para el logro del diseño de un plan de comunicación

Lo sustenta la base teórica dividida en cuatro capítulos tales como; capítulo uno la comunicación empresarial, capítulo dos elementos básicos de la comunicación interna, capítulo tres las dimensiones de la comunicación en la empresa y por último el capítulo cuatro que aborda como diseñar un plan de comunicación integral.

La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación está basada en la lectura, recopilación de información bibliográfica, páginas web, seminarios e infografías referentes a la comunicación empresarial; para el documento se ha utilizado el formato de las normas apa's sexta edición Javeriano.

Los principales términos descriptores de esta investigación bibliográfica son la introducción, justificación, objetivos, desarrollo teórico del tema, conclusiones y bibliografía.

## Introducción

Este seminario de graduación es tipo documental, tiene como tema la comunicación empresarial y como subtema las dinámicas de la comunicación efectiva en las empresas para el logro de una visión compartida en el diseño de un plan de comunicación.

Este documento sirva para facilitar la identificación de puntos de interés en las empresas que necesiten mejorar sus sistemas de comunicación efectiva.

El documento tiene como objetivo general describir las dinámicas de la comunicación efectiva en las empresas como instrumentos administrativos para el logro de una visión compartida para el logro del diseño de un plan de comunicación; para el logro de este objetivo se divide la temática en cuatro capítulos tales como:

Capítulo uno: la comunicación empresarial: se desarrollan el concepto de la comunicación, tipos de comunicación, las técnicas de comunicación eficaz y la comunicación en la empresa.

El capítulo dos: elementos básicos de la comunicación interna, hace referencia a los antecedentes de la comunicación interna en las organizaciones, los elementos básicos del proceso de comunicación interna así también, como la clasificación de la comunicación y el papel de la comunicación en la planeación y gestión estratégica.

En el capítulo tres las dimensiones de la comunicación en la empresa: enfatiza los temas de la comunicación corporativa, comunicación externa e interna, la comunicación de crisis, relaciones públicas y gabinete y la responsabilidad social corporativa a través de la comunicación.

Para finalizar, el desarrollo del capítulo cuatro como diseñar un plan de comunicación integral: aborda los siguientes puntos, el plan estratégico de comunicación integral (PECI), la estructura del plan estratégico, los planes de comunicación y como elaborara un plan de comunicación.

## **Justificación**

El presente informe es de carácter documental basado en los conocimientos y conocimientos teóricos basados en la comunicación empresarial para el logro de un diseño de un plan integral.

En el aspecto práctico con proyección social del siguiente informe sirva de referencia a instituciones públicas y privadas ya sean pequeñas, medianas o grandes empresas; para la mejora de la comunicación efectiva dentro de las empresas para el logro de los objetivos organizacionales.

El aspecto metodológico por su estructura y diseño aporta, para futuras investigaciones de maestros, estudiantes y demás personas interesadas en obtener conocimientos respecto a la comunicación empresarial así mismo, para el desarrollo de nuevas investigaciones respecto al tema.

## Objetivos

### Objetivo general

Describir las dinámicas de la comunicación efectiva en las empresas como instrumento administrativos para el logro de una visión compartida para el logro del diseño de un plan de comunicación

### Objetivos específicos

1. Explicar que es la comunicación empresarial efectiva a través de herramientas de comunicación tales tipos y técnicas para el logro de una visión compartida en el diseño de un plan de comunicación.
2. Mencionar los elementos básicos de la comunicación interna mediante sus componentes para el desarrollo de un plan efectivo dentro de las empresas.
3. Definir las dimensiones de la comunicación en las empresas a base de conceptos para alcance de una visión compartida en un plan de comunicación.
4. Indicar la estructura de un plan de comunicación integral efectivo en las empresas a través de estrategias que lleven al recurso humano a el cumplimiento de la visión compartida.

## Desarrollo

### Capitulo uno: La comunicación empresarial

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido a ser parte de la organización. ¿De qué otra manera se predice e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz? (Ritter, 2008, pág. 6)

#### 1.1 La comunicación

La comunicación se refiere a un proceso de interacción mediante el cual las personas intercambian información: es la correspondencia entre dos o más personas y la transmisión de señales mediante un código común entre emisores, perceptores y viceversa. Fuente especificada no válida. (Rus Bermúdez, 2015, pág. 6)

Un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto. (Porto Pérez, Julián Y Gardey ,Ana, 2008) Párr.1

Somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales. La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso.

1. Emisor: La persona (o personas) que emite un mensaje.
2. Receptor: La persona (o personas) que recibe el mensaje.
3. Mensaje: Contenido de la información que se envía.
4. Canal: Medio por el que se envía el mensaje.
5. Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.
6. Contexto: Situación en la que se produce la comunicación.

La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor. (Velasco Espatía, S.F, pág. 8) véase figura 1.1.

Figura: Flujo de la comunicación

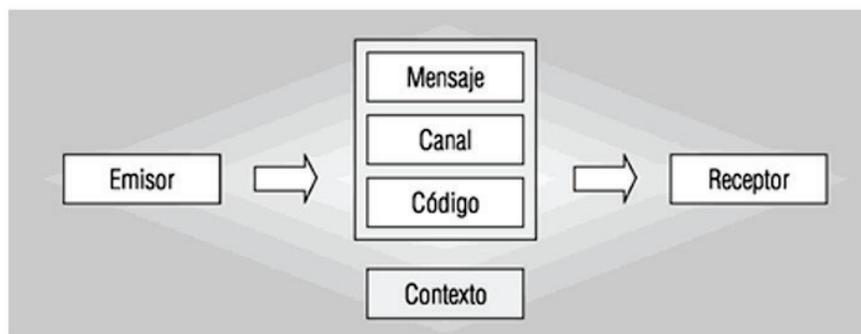


Figura 1.1. Fuente: (Velasco Espatía, S.F, pág. 8)

## **1.2. Tipos de comunicación**

Estos dos tipos de comunicación reflejan la interacción de la empresa con su personal y con su público externo. La comunicación interna es la forma en que se comunican los departamentos que conforman la organización. La comunicación externa hace referencia a la que media entre la empresa y su público externo (clientes y proveedores, entre otros). (Sandoval, 2020) párr.8

### **1.2.1. Comunicación formal e informal**

La comunicación formal transmite información oficial de la dirección de la organización. Una gestión correcta de los medios formales de comunicación implica evitar el excesivo formalismo para facilitar la comprensión del mensaje por parte del receptor. Además, una vez redactado el mensaje, es recomendable que lo revise antes de difundirlo, ya que el mensaje incorrecto puede traer graves consecuencias.

La comunicación informal facilita las operaciones armoniosas entre los colaboradores, porque fomenta la confianza. Sin embargo, a pesar de su rapidez, estas comunicaciones se pueden gestionar adecuadamente. Los líderes deben promover que la información que fluya por estos canales sea de calidad y lo más completa posible. Además, se deben evitar las conjeturas y los juicios personales.

La comunicación ascendente, descendente y horizontal: esta clasificación responde a la jerarquía dentro de la organización. De este modo, el término descendente se refiere a las comunicaciones elaboradas por los líderes y dirigidas hacia sus subordinados. La ascendente se dirige hacia los líderes, desde los funcionarios que se reportan. La comunicación horizontal es la que se da entre colaboradores del mismo nivel. (Sandoval, 2020) Párr.9-17

### **1.3. Técnicas de comunicación eficaz**

Una comunicación eficaz permite que el objetivo de los mensajes transmitidos se cumpla satisfactoriamente para obtener un diálogo exitoso; mientras que una comunicación asertiva implica mantener un ambiente comprensivo y empático durante la transmisión de estos mensajes gracias a una correcta inteligencia emocional. (Anáhuac, 2020) Párr.5

La comunicación efectiva es aquella a través de la cual conseguimos transmitir un mensaje de forma clara y entendible a un receptor, sin que haya espacio a dudas, malinterpretaciones o confusiones.

Para que se logre este intercambio, es necesario tomar en cuenta todos los elementos que intervienen en el proceso. Sí, esos que te enseñan desde la primaria: emisor, receptor, mensaje, canal, código, ruido, situación y referente.

Todo mensaje o intercambio de contenido tiene una intención por parte del emisor, quien busca un efecto en el receptor. Por eso, se debe procurar una comunicación efectiva, para recibir de nuestro oyente lo que necesitamos. (Alvarez, 2020) Párr. 6-7

#### **1.3.1. La escucha activa**

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

(Marcuello García, 2018) Párr.16

La escucha activa es aquella que representa un esfuerzo físico y mental para obtener con atención la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal, el tono de la voz y el lenguaje corporal, indicándole a quien nos habla, mediante la retroalimentación, lo que creemos que hemos comprendido. (Ortiz Crespo, 2007, pág. 13)

La práctica de la escucha activa, también llamada escucha empática, se produce cuando, en una conversación entre dos o más personas, se pone plena atención enfocada a quien habla. Así, en el ámbito laboral se concibe como la comprensión de las necesidades de los clientes y de los colaboradores.

Este tipo de escucha es deliberada, paciente y necesita de entrenamiento. Hay que concentrarse en escuchar y demostrar que se está haciendo. Es preciso, también, dejar opiniones o juicios a un lado, debemos poner nuestras mentes en un modo curioso y abierto. (S.A, S.F) párr.2-3

La escucha activa es una estrategia de comunicación que consiste en prestar completa atención al interlocutor para comprender la información que expresa, reducir los malentendidos y trabajar de forma conjunta con los demás miembros del equipo. Los líderes que tienen habilidades de escucha activa pueden regular mejor a los equipos de trabajo, ya que despiertan sentimientos de confianza y seguridad.

La escucha activa genera un ambiente positivo, pues permite a los integrantes sentirse apoyados, comprendidos y motivados. También fomenta su participación, cultiva la empatía y, por lo tanto, hace posible que tomen mejores decisiones. (Gámez Rocha, S.F) párr. 3-4

### **1.3.2. Elementos que facilitan la escucha activa**

La escucha activa no es escuchar de manera pasiva, sino que se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está intentando expresar.

En la escucha activa, la empatía es importante para situarse en el lugar del otro, pero también la Validación emocional, la aceptación y el feedback, pues se debe escuchar sin juzgar y es necesario comunicar a la otra persona que se le ha entendido. Por esto, existen dos elementos que facilitan la escucha activa, son los siguientes:

Disposición psicológica: la preparación interna es importante, estar en el momento presente, prestar atención constante y observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.

Expresión de que se está escuchando al otro interlocutor con comunicación verbal, en lo que se conoce como la función fática del lenguaje (ya veo, umm, uh, etc.) y el lenguaje no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.) (García-Allen, 2015) párr. 5.

### **1.3.3. Elementos evitar en la escucha activa**

Una escucha deficiente conduce a suposiciones y malentendidos. Estos conducen a errores, decisiones ineficaces y / o errores costosos. A nivel personal, conduce a sentimientos heridos y a una pérdida de cohesión del equipo. Esto deteriora la confianza y debilita la comunicación aún más. (Castro, 2022) párr.10

1. No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continuo y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
2. No interrumpir al que habla.
3. No juzgar.
4. No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
5. No rechazar lo que el otro esté sintiendo.
6. No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
7. No contraargumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
8. Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad. (García, Psicología-Online, 2018) párr.14

### 1.3.4. Habilidad para la escucha activa

1. Mostrar empatía: Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, ni siquiera de ser simpáticos."
2. Parafrasear. Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice.
3. Emitir palabras de refuerzo o cumplidos. Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir.
4. Resumir: Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. (Marcuello García, 2018) Párr.15-18

### 1.3.5. Algunos aspectos que mejoran la comunicación

Al criticar a otra persona, hablar de lo que hace, no de lo que es. Las etiquetas no ayudan a que la persona cambie, sino que refuerzan sus defensas.

Discutir los temas de uno en uno, no "aprovechar" que se está discutiendo, por ejemplo, sobre la impuntualidad de la pareja, para reprocharle de paso que es un despistado, un olvidadizo y que no es cariñoso.

No ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas, ya que producirían un estallido que conduciría a una hostilidad destructiva.

No hablar del pasado. Rememorar antiguas ventajas, ¿o sacar a relucir los? trapos sucios? del pasado, no sólo no aporta nada provechoso, sino que despierta malos sentimientos.

El pasado sólo debe sacarse a colación constructivamente, para utilizarlo de modelo cuando ha sido bueno e intentamos volver a poner en marcha conductas positivas quizá algo olvidadas.

Ser específico. Ser específico, concreto, preciso, es una de las normas principales de la comunicación. Tras una comunicación específica, hay cambios; es una forma concreta de avanzar. Cuando se es inespecífico, rara vez se moviliza nada.

Evitar las generalizaciones. Los términos “siempre” y “nunca” raras veces son ciertos y tienden a formar etiquetas.

Ser breve. Repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, no es agradable para quién escucha. Produce la sensación de ser tratado como alguien de pocas luces o como un niño.

Cuidar la comunicación no verbal. Para ello, tendremos en cuenta lo siguiente:

La comunicación no verbal debe de ir acorde con la verbal. Decir “ya sabes que te quiero” con cara de fastidio dejará a la otra persona peor que si no se hubiera dicho nada. Elegir el lugar y el momento adecuados. En ocasiones, un buen estilo comunicativo, un modelo coherente o un contenido adecuado pueden irse al traste si no hemos elegido el momento adecuado para transmitirlo o entablar una relación. Es importante cuidar algunos aspectos que se refieren al momento en el que se quiere establecer la comunicación:

1. El ambiente: el lugar, el ruido que exista, el nivel de intimidad.
2. Si vamos a criticar o pedir explicaciones debemos esperar a estar a solas con nuestro interlocutor.
3. Si vamos a elogiarlo, será bueno que esté con su grupo u otras personas significativas.
4. Si ha comenzado una discusión y vemos que se nos escapa de las manos o que no es el momento apropiado utilizaremos frases como: ¿si no te importa podemos seguir discutiendo esto en... más tarde? (Marcuello García, 2018) párr. 19-27

## **1.4. Comunicación en la empresa**

La capacidad de comunicación no es algo exclusivo del ser humano. Se ha estudiado la forma de interactuar de algunos mamíferos (ballenas, delfines, gorilas o chimpancés), y se ha determinado que en ellos se dan procesos básicos de comunicación estructurados y de cierta complejidad.

La diferencia entre la comunicación de los animales y la del ser humano radica en el alto grado de complejidad que ha desarrollado el hombre. La especie humana se comunica de forma oral, escrita, mediante signos, y por medio de la tecnología (telégrafo, teléfono, correo electrónico, etcétera). (S.N, S.F, pág. 16).

La comunicación en la empresa es una forma de interacción hablada o escrita que se lleva a cabo por los trabajadores de la compañía con el objetivo de transmitir información, ya sea a nivel interno entre el personal y los departamentos, o desde la empresa hacia el exterior.

Disponer de una buena comunicación dentro de una organización es beneficioso para todos los miembros que la integran, ya que es más fácil que se mantengan motivados y lleven a cabo sus acciones de forma eficiente. Por otra parte, facilita la interacción y consigue un buen ambiente laboral, siendo un recurso eficaz para el correcto rendimiento y la productividad. (S.A, 2022)

### **1.4.1 Tipos de comunicación empresarial**

En las empresas podemos encontrar diferentes tipos de comunicación. No todas se comunican de la misma forma, aunque sí que suelen darse algunas muy comunes y que se repiten en la mayoría. A continuación, vamos a conocer las clasificaciones de comunicación en una empresa dependiendo del objetivo o la necesidad. (Agustín, 2004)

#### **1.4.1.1. Comunicación interna**

Este tipo de comunicación se centra únicamente en la información que se distribuye dentro de la empresa, por lo que incluye a sus trabajadores, los directivos y demás personas que conformen la compañía. Dentro de esta tipología encontramos los siguientes tipos:

1. Comunicación ascendente: se lleva a cabo desde los empleados de nivel más bajo jerárquicamente hasta los superiores. Suele darse para proporcionar ideas, llevar a cabo una solicitud, sugerir algo, etc.
2. Comunicación descendente: al contrario que la anterior, en esta se da desde los niveles más altos de la jerarquía empresarial hasta los de menor nivel. En este caso, es usual que se produzca para dar instrucciones, notificar algo o proporcionar información.
3. Comunicación horizontal: no existe desplazamiento de la información entre niveles jerárquicos, sino que se produce entre el personal del mismo nivel. Por ejemplo, suele utilizarse para compartir información, aconsejarse mutuamente, etc.

#### **1.4.1.2. Comunicación externa**

Además de tratarse de la comunicación de la empresa con proveedores, distribuidores y demás, también supone la interacción entre los clientes y el público en general con la organización. Existen variados tipos dependiendo de las áreas y las necesidades:

1. Comunicación externa operativa: se relaciona con el desarrollo y la actividad del día a día de una empresa con todos los públicos. Por ejemplo, se da cuando hay comunicaciones externas con los competidores, clientes, proveedores, transportistas, entre otros.
2. Comunicación externa estratégica: lo que se pretende es obtener información que sea importante de la competencia.

3. Comunicación externa de notoriedad: está más relacionado con la imagen pública de la compañía, de sus productos o servicios y su proyección como marca. Aquí podemos incluir al marketing, los patrocinios, la publicidad y las promociones. (S.A, 2022) párr.16-19

#### ***1.4.2. El buen comunicador crea valor en la organización.***

Resulta evidente que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Que la comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada es, entonces, una responsabilidad compartida por todos sus integrantes. O, visto desde otra perspectiva, "dado que los problemas de comunicación pueden ser creados por casi cualquiera de los miembros de la organización, todos deben participar de la responsabilidad de evitar o limitar ese tipo de problemas"

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

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

Entre las actividades más relevantes que tiene que desempeñar el comunicador para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

1. Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación. Se trata de tareas cruciales que en primera instancia permiten determinar el alcance de la función en la organización.

2. Las estrategias de comunicación organizacional por lo común obedecen a propósitos generales como los siguientes:
  - a. Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes, entre ellos y entre la organización y su ambiente.
  - b. Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes.
  - c. Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.

Cada estrategia responderá, además, a objetivos específicos que a su vez se derivan de necesidades de comunicación detectadas en la organización. Los planes y políticas estarán subordinados a las estrategias, y los tres deberán supeditarse a las estrategias, planes y políticas organizacionales. (2017, págs. 16-18)

#### **1.4.3 Toda comunicación es sensible a interpretaciones no deseadas.**

La comunicación es, a su vez, gestionada por uno o varios individuos que pueden utilizar códigos, registros iguales o distintos, en consonancia con la cultura y valores de la organización, o no.

La información que se transmite puede ser, necesaria o no, estricta o no, fiable o con ruido, contaminada, a tiempo o extemporánea, redundante, suficiente, escasa, parcial imparcial, correcta, ética. Inevitablemente necesitamos consensuar unas “reglas del juego” para que la comunicación sea eficaz:

1. La actitud de las personas es fundamental.
2. La comunicación no verbal debe estar alineada con el contenido a comunicar y con el estilo y actitudes explicitadas.
3. La comunicación debe ser efectiva (veraz, a tiempo, bidireccional, basada en el principio de escucha activa, sincera, honesta, inteligente, concreta).

4. El mejor canal es la comunicación interpersonal, “*face to face*”, aunque podemos apoyarnos en diferentes instrumentos, canales complementarios, pero no sustitutivos. Cuantas veces alguien “se esconde detrás de un e-mail” para decir algo que no es capaz de hacerlo personalmente. (Velasco Espatía, S.F, págs. 14-15)

La comunicación es algo consustancial al ser humano, cataliza su interacción y relación social. Se trata de algo tan antiguo como la existencia misma de las personas. A nivel empresarial, la buena comunicación genera un retorno en forma de calidad y de incremento de la competitividad, refuerza el compromiso y el sentimiento de afiliación al grupo, estrecha vínculos, fomenta la identidad corporativa, entre otros muchos efectos positivos.

Hablamos de comunicación en cada etapa, fase de nuestra vida (enfoque longitudinal) y a su vez se produce en diferentes planos: ya sea personal, profesional, social, de ocio...(enfoque situacional). Constituye uno de aquellos ámbitos sobre los que más se ha analizado, investigado o simplemente hablado, y a pesar de ello, sigue generando un cierto misterio ya que está en la base de multitud de problemas de toda índole y condición, a pesar de que solemos sentir que “controlamos” la situación.

Una de las características que por su simplicidad no deja de sorprendernos es que la comunicación no se puede “activar o desactivar” como si dispusiéramos de un interruptor, sino que está asociada, inevitablemente, a toda conducta humana. Aún, cuando de forma consciente no expresamos un mensaje, no por ello dejamos de “emitir señales”, sino que lo hacemos de otra manera, o simplemente nuestro “receptor” percibe un mensaje involuntario de nuestra parte: no me interesas, te ignoro... La conclusión es que se ha producido igualmente un proceso de comunicación, pero con menor control por parte del emisor.

Lo que no quiere decir que cuando emitimos consciente y voluntariamente tengamos el pleno control. Lo que otros interpreten de tal actitud puede variar tanto como personas distintas interpreten dicha realidad, y por supuesto, una misma persona puede asimismo producir múltiples interpretaciones de tal “desconexión”.

En procesos de comunicación nos es más fácil y posible controlar cómo, dónde y cuándo comunicamos (canal, forma, contenido...) pero resulta muy difícil tener bajo control lo que otros reciben, perciben, procesan, interpretan e interiorizan, ya que se trata de un proceso subjetivo.

Es precisamente esa condición de subjetividad la “culpable” de que se generen malentendidos, confusiones, sensaciones no deseadas por parte del emisor y, por tanto, la que confiere una vulnerabilidad a la fiabilidad del “contenido” de los mensajes. Podemos decir que toda comunicación es sensible a interpretaciones no deseadas. (Anna, 2005) párr.1-6

#### **1.4.4 La comunicación del líder.**

Los buenos líderes entienden la importancia de la comunicación efectiva entre ellos y los miembros de su equipo. Un líder debe poder expresar claramente lo que se necesita dentro de una organización y poder escuchar de forma empática cuando los demás le transmiten información. Además, idealmente, el líder se esforzará en saber comprender más allá de las palabras, intentando prestar atención a la comunicación no verbal para entender motivaciones y emociones de su equipo. (Bermudez, 2014) párr.1

Como hemos visto, una de las competencias más valoradas y evaluadas en los mandos es su capacidad de gestionar eficaz y eficientemente la comunicación. Constituye una competencia crítica para muchos puestos y por tanto la buscamos en muchos directivos ya que es absolutamente vital para dirigir personas. La buena comunicación como ejercicio de liderazgo efectivo está presente en delegar, formar, transmitir los objetivos, ayudar a desaprender para integrar nuevos conocimientos.

Un buen líder debe ser capaz de transmitir no sólo el qué (objetivos), sino el cómo (metodologías y normativas), el con qué (herramientas...), y para qué (misión, visión, ...).

En definitiva, el buen comunicador crea valor en la organización.

Al buen comunicador le interesan las personas, sabe escuchar, es flexible y creativo, capaz de generar carisma, ascendencia, da consejo, genera modelo, capaz de delegar, desarrollador, motivador, capaz de desaprender modelos y adaptarse al entorno, comparte lo que sabe (dentro del marco de confidencialidad al que se deba), es empático.

Para que la comunicación constituya una ventaja competitiva y no un problema, debe gestionarse y ordenarse. Debe planificarse, hay que generar un modelo de gestión adecuado al tamaño y formato de cada organización, a su cultura y a su situación específica. Un eslogan que resume tal filosofía podría ser “la comunicación no se improvisa, se gestiona”, necesita de una organización, de unos medios, de una actitud consolidada de unos “promotores”, los directivos, las personas y necesita de una cultura basada en la transparencia. (Anna, 2005) párr. 22-24

1. Laissez-faire: es uno de los tipos de comunicación donde el líder basa su autoridad en el poder formal porque no recurre a la identificación. Elige la delegación permanente como modelo para tomar decisiones. Además, motivar al personal es una tarea que recae en los jefes de sección.

En las organizaciones en las que predomina el estilo laissez faire se reducen las posibilidades de relación entre los empleados de base y la alta dirección, así como el conocimiento de la situación general de la organización por parte de todos sus miembros. De esta manera, la comunicación entre el líder y sus empleados no es fluida.

2. Orientados a la tarea: otro de los tipos de comunicación de un líder es cuando se orientan a la tarea. La autoridad proviene del cargo que se ocupa. Para los líderes, la motivación se consigue mediante la entrega de recompensas extrínsecas o materiales. La toma de decisiones está concentrada en las instancias directivas y se carece de un sistema de planificación de largo plazo.

La participación o la democracia no tienen asiento en este estilo. Mientras los jefes dicen exactamente lo que hay que hacer, el personal de base se limita a aportar esfuerzo físico o conocimiento técnico, más que nuevas ideas o formas creativas de desarrollar su trabajo.

Como resultado, la comunicación tiene lugar cuando las decisiones han sido tomadas por los líderes.

3. Orientado a las relaciones: en este tercero de los tipos de comunicación de un líder. El líder orientado a las relaciones busca influir mediante comportamientos de consideración por el empleado. Se diferencian de los orientados a la tarea en que la toma de decisiones, en lugar de estar centralizada, es participativa y en que se recurre más a motivaciones intrínsecas que a las extrínsecas.

La disponibilidad del directivo para mantener una comunicación fluida con los empleados ha sido vista, durante años, como un gesto que afecta el clima organizacional de manera positiva. Por eso es fácil asociar el estilo orientado a las relaciones con un líder que favorece los procesos de comunicación. Sin embargo, hay que revisar este vínculo, a veces mucha comunicación no significa mejor comunicación. Lo que asume este líder es que al empleado le motiva el ambiente laboral y no el trabajo en sí mismo. Es muy probable que, en este tipo de modelos, haya un área dedicada a la comunicación interna dentro de la empresa.

4. Liderazgo: entre los tipos de comunicación de un líder, encontramos el liderazgo. En este tipo se recurre a motivaciones intrínsecas. Sin embargo, el apoyo mayor viene de hacer énfasis en la necesidad que tienen los trabajadores de afrontar retos, probar sus capacidades y ser socialmente considerados.

En los estilos de liderazgo la autoridad proviene de la identificación; el directivo se esfuerza en crear una idea unificada de organización al poner en común las necesidades y las metas. En este estilo, las áreas de comunicación interna sirven para hacer visibles los intereses de las distintas áreas y personas que integran la empresa.

Buscan que las audiencias internas conozcan los propósitos de los líderes y que los líderes conozcan las necesidades y expectativas de sus trabajadores.

5. Liderazgo carismático: en el liderazgo carismático la identificación se basa en los mismos factores que en el liderazgo, pero también está asociada a la idealización del líder y a su personalidad. Con esto se consigue crear una relación especial con los seguidores.

En el liderazgo, el directivo se ocupa de hacer las metas atractivas; en el liderazgo carismático parte de la atracción la genera el líder mismo. El principal objetivo de este tipo de comunicación del líder carismático consiste en reinventar la organización, lo cual implica revisar el código simbólico de la empresa para proponer uno nuevo. (S.A, S.F) párr.40-51

#### **1.4.4.1. Diferencias en la comunicación de un jefe y un líder**

La principal diferencia entre un líder y un jefe radica en que un líder es aquél que dirige y motiva un equipo de personas sin imponer sus propias ideas, mientras que un jefe es una autoridad impuesta que utiliza su poder para mandar o dictar órdenes a una o varias personas. Además, un jefe se enfoca simplemente en conseguir los resultados establecidos y obtener un buen rendimiento económico. En este sentido, un líder no sólo se preocupa por los resultados, para él también es importante el proceso y la satisfacción de los trabajadores.

Las principales diferencias entre los tipos de comunicación de un líder y un jefe se pueden reflejar en la siguiente tabla:

Tabla Diferencias entre líder y jefes

LÍDER	JEFE
Autoconocimiento.	Abuso de autoridad.
Inteligencia emocional.	Microgestión.
Discreción.	Falta de empatía.
Resultados orientados al equipo.	Resultados orientados a individualidades.
Confianza y respeto.	Obediencia desde el temor.
Valoración de procesos.	Valoración de resultados.

Tabla: 1.1 Fuente: (S.A, S.F) párr.2.3

#### **1.4.5. La comunicación actúa como correa de transmisión de la propia acción de gestionar.**

Para que la comunicación constituya una ventaja competitiva y no un problema, debe gestionarse y ordenarse.

Debe planificarse, hay que generar un modelo de gestión adecuado al tamaño y formato de cada organización, a su cultura y a su situación específica. Un eslogan que resume tal filosofía podría ser “la comunicación no se improvisa, se gestiona”, necesita de una organización, de unos medios, de una actitud consolidada de unos “promotores”, los directivos, las personas y necesita de una cultura basada en la transparencia.

La comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada, siendo uno de los factores imprescindibles para que ésta funcione y se desarrolle adecuadamente. Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación. Las propias organizaciones, a medida que se han hecho más complejas y diversificado su radio de actuación, han entendido que la comunicación en la empresa constituye uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo. (Campos, S.F.) párr.1

En las empresas, los efectos positivos de la comunicación son evidentes: mejora la competitividad de la organización, así como la forma en la que se puede adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno, con el fin de conseguir los objetivos que se hayan propuesto inicialmente. Al mismo tiempo, la existencia de una comunicación en la empresa eficaz, fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas corporativas, creando un clima de trabajo integrador. (Campos, S.F.) párr. 3

#### **1.4.6 Diez pilares para una comunicación eficaz.**

En la práctica totalidad de las empresas quieren que se las conozca y necesitan hacerse oír, por ello, invierten en comunicación. Pero no todas alcanzan los objetivos fijados o en el intento pierden de vista estos objetivos. ¿Qué se puede hacer para evitarlo y tener éxito? es decir, ¿son eficaces a la hora de comunicar? Pues depende cómo se hayan planteado.

1. La información - ¿Hay algo que decir? Sin caer en el tópico de que siempre es mejor estar en silencio que hablar por hablar, conviene ponernos en el lugar de nuestro receptor. Preguntarnos si a nosotros nos interesaría recibir la información que queremos comunicar.

2. Lo interesante - ¿Es realmente información de interés? A menudo, se lanzan mensajes por el mero hecho de estar en la palestra. Al menos que hablen de uno ya sea bien o mal, es lo que nos mueve, pero ni siquiera eso es tan sencillo. ¿Honestamente tenemos algo que decir que incluso a nosotros mismos nos interesaría oírlo si estuviésemos al otro lado?.
3. La empatía - ¿Es un mensaje claro? Como receptores o interlocutores entendemos aquello con lo que nos identificamos o que resulta aplicable a nuestra realidad. Tenemos que poder absorber esa información y poder utilizarla y es tarea de quien comunica elegir bien qué contar.
4. La novedad - ¿Aporta algo nuevo? “Cuéntame algo que no sepa” o al menos que sea dicho de manera que no hayamos oído antes y visto de ese modo llame nuestra atención, bien por la inteligencia o por la creatividad que conlleva.
5. Protagonismo - ¿Es para mí el mensaje? Cuando creemos que tenemos una información de interés que contar, el factor “interesante” viene determinado por la persona o el grupo que vaya a recibir nuestro mensaje. No es necesario anunciárselo al mundo, sino más bien asegurarnos que quien vaya a recibir nuestra información, le resulte útil.
6. El código - una vez que tenemos claro qué decir y a quién, la mejor receta es no complicarnos la vida y ser claros y directos.
7. El camino - ¿dónde estás? Incluso suponiendo que hayamos llegado a esta fase de nuestra comunicación, no resulta tan sencillo discernir dónde se encuentra nuestro público, teniendo en cuenta que cada vez somos más y que los canales proliferan a una velocidad vertiginosa. El trato directo, el correo tradicional, Internet, los medios de comunicación... Haberme puesto en el lugar de mi interlocutor y hablar su misma lengua me dará la pista para hacerle llegar mi mensaje.
8. La competencia - ¿Cómo hacerme oír entre todos los mensajes? Cada minuto se incrementa el bombardeo de información al que se encuentra sometida la sociedad. Sólo nos queda confiar en que transmitimos una información interesante para quien le puede resultar de utilidad y por el canal que considera más fiable y atractivo.

9. El test – Asegúrate que con todo y eso al final has dicho lo que quería decir ya que tenemos una oportunidad para causar una primera impresión positiva y no conviene desperdiciarla
10. El objetivo - Seamos realistas, por último y, no olvidemos que al fin y al cabo lo que buscamos es que nos escuchen y nos entiendan para que utilicen nuestra información, comprando nuestro producto o contratando nuestro servicio. La cuestión no es comunicar por ego y salir en la portada del diario nacional o internacional más leído. Es cierto que nunca perdemos del todo la ilusión de conocer la fama para enorgullecer a nuestros familiares y amigos. Pero, la notoriedad en sí misma puede no ser el objetivo y aunque vayamos bien encaminados, no debemos empezar la casa por el tejado. (Velasco Espatia, S.F, págs. 16-17)

## **Capítulo dos: Elementos básicos de la comunicación interna**

García Jimenez, es “un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias” (García Jimenez, 1998) párr. 5

### **2.1. Antecedentes de la comunicación interna en las organizaciones**

La comunicación interna como realidad y fenómeno corporativo siempre ha existido, ya que está radicada en la esencia de cualquier organización humana. De hecho, tal como lo plantea Paul Watzlawic, en sus axiomas de la comunicación humana, es imposible que una empresa no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito.

Sin embargo, su gestión profesional, propiamente tal, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal). Tal como señala Justo Villafañe dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera moda, sino que fue “una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”.

Este nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, en esa misma época, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales lograron identificar las raíces diversas y múltiples de la CI, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas.

En esta fase primaria, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión formal se focalizó en difundir verticalmente información de sólo tres tipos: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (lo que se debe hacer y cómo hacerlo) y organizacional (políticas, normativas, historia y cultura interna).

El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía.

Pero desde mediados de los noventa la función de comunicaciones internas comienza, en muchos casos a desprenderse de su dependencia de las gerencias o divisiones de recursos humanos, pasando a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas.

En esta etapa ambos ámbitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión puso su acento en la bidireccionalidad de la comunicación (sentidos descendente y ascendente) con marcado énfasis en la importancia del feedback.

Durante todo el primer decenio del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica.

La gestión actual de la CI se caracteriza por su mirada integral y multipropósito. Tiene un papel clave en los procesos de cambio (reestructuraciones, fusiones, compras, etc.), en las crisis internas (despidos, huelgas, depresiones en el clima, etc.), en el reforzamiento de los liderazgos, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas, y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa.

Por su parte, el estilo de la comunicación interna formal de hoy es multidireccional, (confluyen en forma simultánea y dinámica mensajes descendentes, ascendentes, horizontales y diagonales) y multiformato (escrita, cara a cara y no verbal). Todo esto con el fin de cubrir y hacer eficientes la mayor cantidad posible de flujos y redes comunicacionales, aminorando el impacto de la comunicación informal. (Herrera & Rivas, 2011) párr. 1-11

## 2.2. Elementos básicos del proceso de comunicación interna.

Tal y como comenta en su libro García Jiménez “la comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos, así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos, puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria.” (García Jimenez, 1998, pág. 10)

Con el objetivo de comprender mejor la comunicación interna es importante mencionar los elementos básicos, la figura 2.2 muestra el proceso de comunicación de una forma gráfica para un mejor entendimiento. (Rus, 2015, pág. 14)

Figura: Elementos del proceso de comunicación

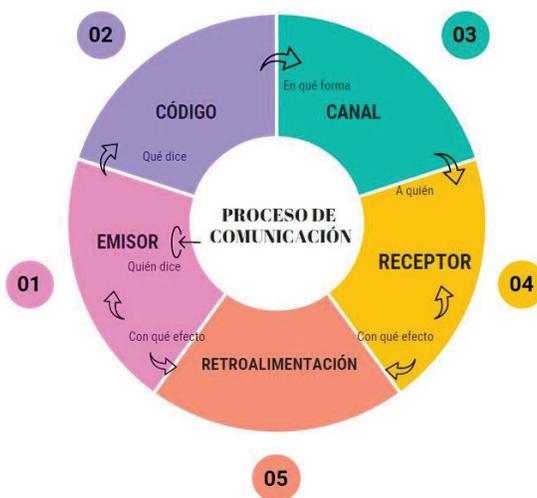


Figura 2.2 (Rus, 2015)

### 2.2.1. Emisor

Stoner y Wankel (1996) afirman que: “El emisor, o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización, el emisor es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicárselo a otra persona o a varias”.

Ponce (1986) aclara que: “Es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Reviste gran importancia, pues todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor, y no al de la fuente. Así si el receptor no comprende un idioma, aunque la comunicación se hiciera en el con gran perfección sería nula; en forma semejante, si se da en términos demasiado elevados o enfocando motivos que no interesen al receptor la comunicación será también deficiente”.

dicen que un emisor “Se considera un individuo interno o externa en la organización y es considerado quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros conocido también como la fuente”. (Comunicación Gerencial en las Organizaciones, 2020, págs. 15-16).

### **2.2.2. Receptor**

El receptor es el encargado de recibir la información, es decir a quien va dirigida y a su vez es el encargado de descifrar su significado.

Wankel (1996) afirma que: El receptor es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Puede haber una cantidad importante de receptores, por ejemplo, cuando se dirige un memorándum a todos los miembros de la organización, o puede haber sólo uno, por ejemplo, cuando se habla de algo, en privado, con un compañero.

“Otro punto que se debe tener en cuenta, esta vez en cualquier tipo de traducción, son los conocimientos previos del receptor. No dependerán solamente de la edad, sino también de su nivel de educación, sus intereses, la disponibilidad de material sobre el tema. En función de los conocimientos del receptor, habrá datos que podría ser necesario añadir a la traducción para conseguir la comprensión del texto.” (Herrera Rosales, Jordan; Méndez Téllez, Keyla y Zambrana Tijerino, Maryuri, 2020, pág. 20)

### **2.2.3. Código**

Este es usado para la transmisión del mensaje o comunicación; el código pueden ser palabras o expresiones corporales comprendidas por todos los usuarios.

Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuente, se convierte en receptor, y viceversa. Y en esta alternación, no siempre puede predecirse exactamente el ritmo con que va a cambiar de sentido.

Chiavenato (2005) afirma que: La codificación transforma la información y las señales electromagnéticas susceptibles de ser transmitidas a través de algún sistema de transmisión. Por ejemplo, un módem convierte las cadenas de bits generadas por un computador personal y las transforma en señales analógicas que pueden ser transmitidas a través de la red telefónica.

“El código hace referencia a la forma en que se codificará dicho pensamiento, el cual conlleva la habilidad, la actitud, los conocimientos y el medio sociocultural.” (Comunicación Gerencial en las Organizaciones, 2020, págs. 17-18)

#### **2.2.4. Canal**

El canal es el medio elegido por donde circula la información. Hay muchos canales de comunicación organizacional interna que se adaptan a las necesidades de cada organización de acuerdo a su potencial económico y, específicamente, al número de empleados. Así, podemos clasificarlos de la siguiente manera:

1. Canales tradicionales: Son encuentros grupales en los que se discuten generalmente temas cotidianos del trabajo o información relevante para un sector específico de la empresa.
2. Canales presenciales: Su objetivo es establecer relaciones entre los compañeros y fortalecer las ya existentes, ya sea a través de eventos formales como los aniversarios, fiestas, o simples encuentros casuales; ayudan también a disminuir las actitudes negativas en el trabajo.
3. Canales escritos: son los medios más comunes y que dieron inicio a la creación de instrumentos formales de comunicación dentro de las empresas. Podemos detallarlos en los memorandos, boletines informativos, buzones de sugerencias y encuestas.

La comunicación interna efectiva en las organizaciones será un activo esencial para asegurar el éxito en nuestras relaciones personales y de trabajo. (AMITAI, 2021) párr. 5-8.

### **2.2.5. Retroalimentación**

Esta debe ser bidireccional hacia el emisor y al receptor al término del proceso de comunicación para que el ciclo se vuelva repetir.

Es importante señalar que el proceso de comunicación está influenciado por el contexto donde ocurre, ya sea el contexto social, cronológico, cultural y, de manera más específica, en el contexto organizacional. Por lo anterior es importante considerar estos aspectos, conocerlos y evaluar el posible impacto que pueden tener sobre el proceso para eliminar o disminuir aquellos factores que inciden de manera negativa aprovechando aquellos que sugieren un éxito en la comunicación. (Espinoza, 2009, pág. 26)

### **2.2.6 Características de los elementos del proceso de comunicación interna**

Es relevante señalar, también, el carácter dinámico de la comunicación y, por tanto, la conveniencia de considerar algunas características como las señaladas por Adler y Marquardt (2005):

1. La imposibilidad de dejar de comunicarnos. El proceso de comunicación utiliza medios verbales y no verbales lo que indica que no necesariamente se tiene que hablar para comunicarnos. Los gestos, las posturas, la ropa, los comportamientos, etc., de manera constante están enviando mensajes, por lo tanto, todos esos elementos están comunicando.
2. La comunicación es irreversible. Lo dicho, dicho está dice el refrán. En efecto, las palabras pronunciadas llevan un mensaje de cuyo contenido no se puede uno retractar. Pero no sólo la comunicación verbal tiene esta característica, también la comunicación no verbal la presenta a través de nuestras actitudes. Por lo anterior debemos considerar su impacto en el proceso de comunicación ponderando de una manera adecuada el mensaje que deseamos enviar al receptor.

3. La comunicación es un proceso. Como se puede observar en la figura correspondiente al proceso de la comunicación mostrado en párrafos anteriores, la comunicación no es un acto único, sino que es todo un proceso integrado por varios elementos que interactúan entre sí, siendo a través de la retroalimentación como se establece una dinámica entre emisor y receptor.

La comunicación no es la solución total. En efecto, una mala comunicación no puede tener como consecuencia buenos resultados. La calidad de la información es importante porque nos ayuda a mejorar, pero no siempre será el camino de las soluciones. Existen muchos factores que complican la comunicación sobre todo cuando la comunicación se tiene que dar en la resolución de conflictos en que las partes no ceden en sus posturas y en muchos de los casos los malentendidos abundan. (Espinoza, 2009, pág. 10)

### **2.3. Clasificación de la comunicación**

Se pueden señalar tres tipos de comunicación: Comunicación Interpersonal: que es aquella en la que se interactúa con otros individuos, es decir, se establece un diálogo. Es la forma de comunicación más primaria, directa y personal.

Comunicación Masiva: toda aquella que se realiza a través de los medios de difusión de información, como el radio, televisión, periódicos, revistas e internet.

Y, la Comunicación Organizacional: esta comprende la interna y la externa. (Holguín, Paola Alexandra; Traverso Bauz, Brian; Flores, Guillermo Williams Y Palacios, Irene del Rocío , 2017, pág. 32)

Para el desarrollo del tema de este seminario, el enfoque será en esta clasificación de la comunicación.

Idalberto Chiavenato (2009) dice: “La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización.”

“Existen dos grandes clasificaciones de la comunicación organizacional: la comunicación interna y la externa.

La comunicación externa es aquella que se da de la organización hacia el exterior como puede ser la comunicación con clientes, proveedores, intermediarios, competencia, medios de comunicación, público en general, que puede llevarla a cabo cualquier integrante de la organización.” (Espinoza, 2009, pág. 11)

La comunicación interna es la que se desarrolla al interior de la organización y constituye básicamente el pilar de interacción del recurso humano. Es aquella a través de la cual fluye la información de manera interna y su importancia radica en que es un elemento de integración.

A través de la comunicación interna se puede aumentar el sentimiento de pertenencia de los integrantes a determinada organización mejorando las relaciones laborales y logrando una integración en torno a la visión institucional. (Espinoza, 2009, pág. 7)

La comunicación interna de la empresa abarca todo lo que se hace, dice, comparte y difunde dentro de la misma, teniendo en cuenta a todos los empleados, directivos, etc. Para gestionar esto, se puede llevar a cabo un plan de comunicación interna que sirva de ruta para informar de todo aquello que se realice en la empresa, cambios, etc., e influenciar en las actitudes, pensamientos y comportamientos de los empleados. Todo ello con el fin de que realicen su trabajo de la manera más agradable posible, que haya un buen ambiente laboral y que los empleados den una imagen positiva de la empresa.

Existen tres formas de comunicación interna empresarial, según el modo en el que se divulgue la información:

1. Comunicación descendente: Se trata del tipo de comunicación tradicional basado en la jerarquía gerencial, en la cual los mensajes se transfieren desde la dirección de la empresa hacia los empleados, en forma de pirámide. Por lo tanto, es un tipo de comunicación interna unidireccional, como se ha mencionado anteriormente, ya que solo fluye de los niveles más altos a los más bajos de una empresa. Su finalidad es informar sobre objetivos, políticas de empresa o dar instrucciones. Sin embargo, este tipo de comunicación queda obsoleto en las empresas actuales, sea cual sea su grandaria, ya que los empleados piden tener cierta interacción con la gerencia de la empresa.

2. Comunicación ascendente: La comunicación ascendente habla de los mensajes que circulan desde los niveles más bajos de la organización a los más altos, es decir, de los empleados a la dirección de la empresa.

Este método permite a los empleados participar en decisiones o plantear ideas y sugerencias a los cargos más altos. Se trata de un complemento a la comunicación descendente, por ello es esencial combinar ambas y llegar a el siguiente tipo de comunicación empresarial.

3. Comunicación horizontal: La comunicación horizontal es aquella que se establece entre personas donde no existe una relación de autoridad, es decir, fluye lateralmente, como puede ocurrir entre los trabajadores de un mismo equipo o empleados de diferentes departamentos o delegaciones. Llega así la comunicación bidireccional, en la cual se establece un feedback activo entre todas las partes de la empresa, con el fin de motivar y dinamizar la labor diaria de todos.

Muchas veces se confunde este tipo de comunicación con el hecho de entablar amistad, pero no siempre trata de eso. Se basa en mantener el compañerismo, la colaboración y saber realizar trabajo en equipo. De esta manera, el equipo humano es capaz de unir esfuerzos para lograr un mayor rendimiento una mayor efectividad en el negocio. (SN, 2019) párr. 7-14

El tipo más común de comunicación horizontal se produce entre personas de la misma división de una empresa: los oficinistas del mismo departamento o área, los miembros que conforman el equipo de un mismo proyecto de construcción. (Herrera Rosales, Jordan; Méndez Téllez, Keyla y Zambrana Tijerino, Maryuri, 2020, pág. 28)

#### **2.4. Comunicación efectiva**

Los autores del libro ¡Comunícate!, dicen que “el único mensaje que cuenta es el que se entiende, no importa si es el que realmente pretendías ofrecer”, (Verderber y Verderber, 2005, p. 50).

Para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito. (Espinoza, 2009, pág. 13)

“La comunicación efectiva representa un elemento fundamental indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco operacional de las organizaciones, permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias.” (Holguín, Paola Alexandra; Traverso Bauz, Brian; Flores, Guillermo Williams Y Palacios, Irene del Rocío , 2017, pág. 33)

Romero (2009) afirma que: “La comunicación permite la interacción e integración de los recursos humanos; es efectiva para generar cambio de conductas, hacer productiva la información y lograr las metas” .

En el mundo organizacional, la comunicación efectiva es un medio utilizado en los diversos procesos administrativos, esto radica en la relación directa con la función de gerencia, de manera que esta puede definirse como una transferencia de información.

Weihnrich (2004) nos dice que: La comunicación efectiva también permite el establecimiento de una relación entre las partes que interactúan, lo cual se logra conociendo a nuestro interlocutor. Es necesario conocer los elementos y factores de la comunicación efectiva sus creencias, valores, experiencias cotidianas, objetivos entre otros.

La comunicación efectiva en las organizaciones puesto que es un acto de transmisión de premisas decisorias además que, de ser también ideas, sentimientos o valores entre individuos, grupos o máquinas. (2020, pág. 54) párr. 5-8

#### **2.4.1 Importancia de la comunicación efectiva**

Se ve con claridad en el ámbito empresarial donde puede hacer la diferencia a la hora de fomentar la productividad pero también para que los equipos recursos humanos trabajen correctamente y en forma complementaria. (S.N, 2021) párr. 4

Nosnik (2002) afirma que: La comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como el mensaje que se desea comunicar llegan a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos. La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor. Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar, existiendo coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal, habiendo escogido el momento, la palabra y la actitud apropiada.

“La comunicación efectiva es importante para los gerentes en las organizaciones con el fin de realizar las funciones básicas de gestión, es decir, la planificación, organización, dirección y control.” (Herrera Rosales, Jordan; Méndez Téllez, Keyla y Zambrana Tijerino, Maryuri, pág. 57)

## 2.4.2 Requisitos para una comunicación efectiva

Llacuna y Pujol (2008), establecieron que para lograr una comunicación efectiva se deben considerar, entre otros, los siguientes elementos que se muestran en la tabla 2.2

Tabla: 2.2

Requisitos para una comunicación efectiva

Claridad	Integración	Aprovechamiento de la organización informal	Equilibrio	Moderación	Evaluación
La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida. La claridad implica la utilización de términos sencillos que no pretendan ser, ni técnicos, ni sofisticados.	La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos.	La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal. Esto no quiere decir que deba sustituirse la comunicación informal sino más bien provechar al máximo los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad.	Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para quienes intervienen. Más adelante veremos cómo es importante conjuntar todos estos elementos en la gestión estratégica de la comunicación.	Estrictamente necesaria y concisa posible.	Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse en forma periódica. Recordemos que el entorno globalizado y la diversidad laboral y cultural exigen constantes readecuaciones y la comunicación no es la excepción.

(Espinoza, 2009, pág. 14)

Además de conocer y analizar los requisitos para una comunicación eficiente se hace necesario conocer también que existen obstáculos que impiden la eficiencia en la comunicación tales como: barreras psicológicas, como son valores, emociones, percepciones; barreras físicas como el ruido; barreras semánticas, por los significados de las palabras y otras barreras como interpretaciones, rotulaciones, no escuchar (Llacuna y Pujol, 2008) (Espinoza, 2009, pág. 14)

## **2.5. Comunicación interna y su efecto en la visión compartida**

(Senge, 2011) en su libro “La quinta disciplina”, aborda, desde un enfoque sistémico, los conceptos de una visión compartida considerándola como una de las cinco disciplinas que contribuyen al éxito de una organización. Lo anterior resalta la importancia de que el proceso de comunicación sea eficiente para compartir la visión.

Por otra parte, la comunicación puede convertirse en un elemento que coadyuve a la motivación del capital humano. Senge (2011), dice que: “cuando la gente de una organización comienza a aprender que crea la realidad mediante sus políticas y acciones, se gana un terreno nuevo y más fértil para las visiones”. ¿Cómo el personal puede conocer la importancia de su labor en el desarrollo de la visión? Solo a través de un proceso de comunicación eficiente.

De acuerdo (Robbins, 2004) “El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación”. (Holguín, Paola Alexandra; Traverso Bauz, Brian; Flores, Guillermo Williams Y Palacios, Irene del Rocío , 2017, pág. 56)

Por lo tanto, cuando se logra compartir la visión, se establece un vínculo entre la parte conceptual y la parte operativa producto de aspiraciones comunes. Si partimos de la base de que la visión compartida es fundamental en el logro de objetivos, entonces, podemos establecer que el proceso de comunicación de esa visión debe ser eficiente.

Senge (1992, p.286), sostiene que “las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso” (Espinoza, 2009, pág. 15)

## **2.6. El papel de la comunicación en la planeación estratégica**

“La planeación estratégica es un proceso estructurado a través del cual se construye de manera lógica el marco conceptual sobre el cual, y para el cual ha de realizar sus actividades una organización, así como las estrategias que se han de utilizar para dar cumplimiento a la visión institucional.” (Holguín, Paola Alexandra; Traverso Bauz, Brian; Flores, Guillermo Williams Y Palacios, Irene del Rocío , 2017, pág. 55) párr.1

Fernández (2010) afirma que: La comunicación se dibuja como un recurso vital para el funcionamiento de la organización cuyo éxito exige como punto de partida un cambio de valores y de cultura organizativa que haga de ella un verdadero elemento de competitividad externa” La comunicación en la planeación estratégica de una institución es de vital importancia porque de ella depende el éxito de la empresa.

Chiavenato (1996) afirma que: Por tanto, todo recurso humano que interactúa dentro de una organización tiene un comportamiento que influye en los resultados de sus actuaciones. Cada actividad que realiza conlleva a un propósito, una sinergia global, con el fin de optimizar la productividad a través del establecimiento de objetivos y metas específicas en un período de tiempo determinado. Por lo tanto, cada trabajador deberá conocer su nivel de desempeño dentro de la organización.

“La comunicación estratégica aporta a las organizaciones un nuevo conocimiento, la transformación hacia una comunicación organizacional, que hace énfasis en la capacidad de escuchar. Por medio de esta metodología la función del comunicador organizacional evoluciona y se transforma; se integra al proceso estratégico de acuerdo con el entorno, se enfoca en la estrategia y se transforma para recuperar al ser humano, es decir, ser más relacional que racional con el medio”. Las estrategias de comunicación en este nuevo modelo aspiran a ofrecer al receptor elementos que le faciliten la oportuna toma de decisiones.” (Comunicación Gerencial en las Organizaciones, 2020, págs. 62-63)

## 2.7. Gestión estratégica de la comunicación

La estrategia es un planteamiento o conjunto de planteamientos de corto y largo plazo que definen la forma como una organización ha de lograr la consecución de sus objetivos. De manera tradicional la planeación en sus procesos de ejecución hace una analogía de la estrategia organizacional con la estrategia militar, ya que, uno de los objetivos tradicionales es enfrentar la competencia y por lo tanto incluye conceptos como la táctica y la logística, que por lo general están enfocados a derrotar al enemigo. Sin embargo, en los tiempos actuales, esa percepción se vuelve obsoleta y se hace necesario definir un nuevo concepto de estrategia. (Espinoza, 2009, pág. 16)

La Gestión Estratégica de la Comunicación es un concepto integral que refiere a la organización y manejo de los retos comunicacionales dentro de organizaciones complejas.

Se encarga de atender las contingencias y adecuarlas a la comunicación empresarial para mantener al día a las compañías de los cambios contingentes, sea la globalización, la sociedad en redes, la gestión de la información, o bien, cambios en la organización interna. (S.n, 2019) párr.5

### Capítulo tres: Las dimensiones de comunicación en la empresa

En términos generales, la comunicación en la empresa, es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar de forma efectiva a su público. Afirman que es la vía por la que la empresa habla sobre sí misma y destacan que es la forma que tiene la organización de presentarse tanto, a nivel interno como externo. Se plantean seis dimensiones para tener una comunicación efectiva: la comunicación corporativa, la comunicación externa, la comunicación interna, la comunicación de crisis, relaciones públicas y gabinete y la responsabilidad social corporativa. (Amoedo, 2016, pág. 40)

Algunas funciones de la comunicación empresarial:

1. Mediar con los medios de comunicación. El departamento de comunicación empresarial se encarga de elaborar y distribuir las notas de prensa, responder a las solicitudes de los periodistas, organizar ruedas de prensa y mantenerse al tanto de los contenidos que publican los medios sobre la organización.
2. Relaciones públicas. Una de las principales funciones de la comunicación empresarial se centra en dar a conocer la actividad de la organización al público general. Publicita determinados productos o servicios y gestiona la opinión pública y la imagen de la organización a través de diferentes canales, incluyendo las redes sociales.
3. Comunicación interna en una empresa. La comunicación con los empleados es fundamental pues no solo mejora la marca empleadora, sino que aumenta la productividad y estimula la innovación.
4. Gestión del riesgo reputacional. Cuando ocurre un problema que afecta la reputación de la empresa, el departamento de comunicación corporativa tiene la función de preparar a los voceros y asesorar a los directivos para que gestionen adecuadamente la crisis y minimicen los daños. Suya también es la tarea de preparar un plan de contingencia que prevea los diferentes riesgos reputacionales a los que se expone la empresa. (SN, 2015) párr.2

### 3.1. Comunicación corporativa

Los especialistas han venido definiendo este mismo fenómeno de forma diferente a lo largo de los años. Así, Goldhaber (1984), defiende que la comunicación organizacional «es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes» (p.23), con un propósito, una dirección y un medio empleado y que implica a personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. Por otra parte, Martínez y Nosnik (1988), declaran que «la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte».

Para Van Riel (1992) la comunicación corporativa es «un instrumento de gestión por medio del cual todas las formas de comunicación interna y externa usadas deliberadamente se armonizan de la forma más eficaz y eficiente posible» (p. 26), con el objetivo de crear «una base favorable para las relaciones con grupos de los que depende la compañía» y que incluye actividades «de gestión» (p. 26), como la planificación, coordinación y asesoramiento del CEO y altos directivos en la organización, así como habilidades «tácticas» necesarias para la producción y difusión de mensajes a grupos de actores relevantes.

Antonio Lucas Martín (1997) la define como «el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta» (p. 94) y que sirve como mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, a la vez que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno en la sociedad global. Y, la última opinión, de Fuentes (2003), que inspirándose en Nosnik, señala que «la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio». (Amoedo, 2016, pág. 8)

La comunicación corporativa es el conjunto de acciones a través de las cuales una empresa comunica con sus diferentes audiencias, ya sean sus clientes y el gran público o sus proveedores, accionistas y otras organizaciones públicas y privadas.

Su principal objetivo es mejorar la reputación de la empresa resaltando sus beneficios y ventajas competitivas y todo ello bajo una forma de comunicación acorde a las necesidades de cada actividad.

“Todo ello nos lleva a considerar la Comunicación Corporativa como un área estratégica que gestiona la comunicación y las relaciones de cualquier organización con sus grupos de interés”. (Agustín, 2004, pág. 56)

### **3.1.1. La evolución de la Comunicación Corporativa en su historia reciente**

A mediados del siglo XX desde disciplinas como la psicología industrial, la sociología y la administración (Godhaber, 1989), en su mayoría circunscritos a las empresas; sin embargo, en las últimas décadas ha dejado de ser un fenómeno exclusivo de este tipo de organizaciones para ser abordados en instituciones de diferente naturaleza, tales como públicas, sin fines de lucro o cualquier colectivo social con propósitos definidos (Bouzon, 2011), “es a través de la interacción que la comunicación revela su carácter constituyente, siendo la interacción no una expresión de transmisión de significado, sino la construcción y negociación de significados” (Janneth Arley, 2015, pág. 29)

A partir de 1930 como consecuencia del cambio hacia mercados menos estables y más competitivos y el endurecimiento de las circunstancias económicas, se redefinió el alcance y principios de comunicación en muchas organizaciones occidentales. Cornelissen (2011) plantea que los profesionales desarrollaron nuevas prácticas y áreas de conocimiento como respuesta a las circunstancias cambiantes, ya que las grandes corporaciones industriales necesitaron especialistas capaces de gestionar de forma más ordenada.

Capriotti (2009) defiende que es con este proceso con el que comienza la comunicación corporativa. A pesar de encontrarnos en la era de la comunicación, y con un abanico de fórmulas para llegar al público al alcance de la mano de todas las organizaciones, es fácil que el proceso de comunicación fracase si no se cuenta con profesionales capaces de gestionar y planificar la nueva Comunicación Corporativa. (Amoedo, 2016, pág. 10)

### 3.1.2. La nueva comunicación corporativa

La nueva comunicación corporativa ha incorporado las disciplinas de comunicación en un único departamento para gestionarla de un modo estratégico y centrada en la organización en su conjunto. Figura 3.3 presenta las distintas tareas desarrolladas con esta finalidad:

Figura: Disciplinas de comunicación corporativa



Figura 3.3. (Amoedo, 2016, pág. 11)

Para Cornelissen (2011), la gestión de la nueva comunicación corporativa va más allá de las especialidades de los profesionales de la comunicación individual y cruza los límites de los especialistas para aprovechar los intereses estratégicos de la organización. En el caso de Pathis se están utilizando empleados de diferentes áreas para gestionar la planificación de la nueva comunicación con la que la empresa se dará a conocer en el mercado. De la misma forma, en ocasiones se hace necesaria la colaboración de empleados con amplio conocimiento de la empresa con el área de comunicación dedicada a la gestión de crisis. (Amoedo, 2016, pág. 56).

La comunicación corporativa contribuye a la construcción, mantenimiento y protección de la reputación de una compañía ya que la sostenibilidad y el éxito de la misma dependen de cómo sea vista por sus principales actores.

Pathis cuenta con un área dedicada a la comunicación corporativa, que es la encargada de definir la misión de comunicación de acuerdo con la historia, experiencia, objetivos y estrategias de esta nueva entidad. De esta manera, busca conseguir que el mensaje sea coherente y útil para la organización en este proceso de expansión internacional.

El nuevo mundo de la comunicación habla en plural, y más importante que tener una sola idea o trasladar unos pocos mensajes, tal y como explica Gonzalo Brujón, consejero delegado de Interbrand para España y Latinoamérica, es disponer de un propósito trascendental claro y compartir unos contenidos que lo sustenten, le den vida y lo hagan realidad.

La comunicación entendida en el sentido tradicional, ya no sirve. Con la comunicación solamente no se consigue vincular stakeholders e influir en la sociedad. Para conseguirlo, se requiere de algo tan simple como hacer lo que se dice, más que decir lo que se va a hacer. Los intangibles -la identidad y la reputación, singularmente- permiten alinear discurso y proyecto en un diálogo recíproco y fructífero con los grupos de interés. Los valores no solo tienen que contarse sino comprobarse, y la mejor forma es verlos puestos, en el día a día, en acción.

La nueva comunicación está más centrada en las personas y en un enfoque que refiere escuchar y aprender en lugar de llevar a cabo un monólogo unívoco. Los cambios en la sociedad impulsados por las nuevas tecnologías, la mayor experiencia de los stakeholders en su relación con las empresas o incluso la globalización, han forzado un cambio en la mentalidad y en la forma en que las empresas se comunican.

En este contexto, tanto la comunicación como la reputación se fundamentan en una promoción positiva, abierta y compartida de la realidad empresarial, de su cultura y de su proyecto. La meta ya no es vender, sino lograr apoyos auténticos fundamentados en causas que trasciendan lo puramente económico.

La empresa ya no centra sus esfuerzos en los medios y los clientes, sino en varios grupos de interés que comparten con las organizaciones aspiraciones e intereses comunes. La clave en el nuevo mundo de la comunicación es disponer de un propósito claro y compartir unos contenidos que lo sustenten y lo hagan realidad.

Los atributos de una marca no pueden relacionarse ya con beneficios puramente funcionales o emocionales, sino que tienen que tener un impacto social. (SN, 2015) párr.7

### **3.2. Comunicación externa**

La comunicación externa se integra dentro de la comunicación corporativa de las organizaciones. Mientras que la comunicación interna se centra en facilitar el flujo de información entre los distintos empleados y directivos de la compañía, la externa tiene como objetivo mejorar la imagen de marca y está vinculada a las relaciones de la empresa con el resto de grupos de interés: consumidores, proveedores, accionistas y sociedad en general.

En este sentido, María Luisa Sánchez, autora de *La información especializada en la gestión de crisis*, define la comunicación externa como «el proceso que se establece entre la empresa y el conjunto de la opinión pública, para informar sobre diversos aspectos de la vida empresarial, que podrían afectar o ser de interés para la sociedad en general». Por su parte, Hilda Saladrigas, en *Teoría de la Comunicación: Una Introducción a su estudio*, entiende este tipo de comunicación como “la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular o de manera general, como la representación de un todo”.

Ahora bien, la comunicación externa no solo está dirigida a ofrecer información a los stakeholders, sino que debe ser concebida como un proceso bidireccional de envío y búsqueda de datos. “Mediante los outputs hacia el entorno externo, la organización beneficia a la sociedad con los aportes directos de sus productos o servicios, o indirectos -al posibilitar la solución de problemas sociales con las riquezas que crea y que se distribuyen equitativamente en la sociedad-, al tiempo que retorna aquellos símbolos y valores que tomó de la sociedad y los devuelve enriquecidos y transformados en una relación dialéctica sistemática y continua”, indica Gary Kreps en *Organizational Communication: Theory and Practice*. (Prieto, 2017) párr.3

Se hace imprescindible extender la comunicación a todos los ámbitos de la empresa, no sólo preocuparse por la comunicación externa simplificada a través de la publicidad que se hace sobre la empresa o sobre sus productos, sino a cada área y actividad de la empresa. El mundo de la comunicación es más grande que el mundo de la publicidad.

En el pasado la empresa vendía una identidad para crear en el mercado una imagen de marca bajo la responsabilidad casi exclusiva de la función de la publicidad. Ahora la empresa comunica su concepto para crear en el mercado una imagen global bajo la comunicación.

La comunicación externa se podría también llamar comunicación comercial pura, como toda comunicación contribuye a crear una imagen de la empresa, pero su objetivo en concreto es actuar sobre la imagen y posibilidad de venta de las marcas que crea la empresa.

La dimensión de la comunicación externa incluye las siguientes sub-áreas: El marketing, la promoción –como una de las variables del marketing- y el medio donde se realiza esta comunicación, en este caso abordaremos la publicidad en Internet. (Urcuyo, 2013)

### **3.2.1. Las funciones de la comunicación externa.**

(Kreps, 1990) considera que son, de envío de información a los representantes del entorno y de búsqueda de información, concepto con el que coinciden (Bartoli y Lucas Marín, 1992).

Mediante la comunicación y el intercambio con el entorno externo o ambiente relevante, como lo llama (Kreps, 1990), recibimos todo aquello que permite funcionar, información, energía, materias primas, recursos humanos, en un plano material más concreto, pero además en el campo de la conciencia y la ideología, se encuentran fuentes enriquecedoras, como puede ser la historia, el acontecer nacional, que aportan valores que permiten la supervivencia y fortalecimiento de las identidades.

En la misma medida, mediante los outputs hacia el entorno externo, la organización beneficia a la sociedad con los aportes directos de sus productos o servicios, o indirectos al posibilitar la solución de problemas sociales con las riquezas que crea y que se distribuyen equitativamente de la sociedad. Al tiempo que retorna aquellos símbolos, y valores que tomó de la sociedad y los devuelve enriquecidos y transformados, con lo que tributa al entorno externo en este plano también, en una relación dialéctica sistemática y continua. (SN, 2018) párr.1-3

### **3.2.2. Tipos de comunicación externa**

Dentro de la comunicación externa, Annie Bartoli distingue tres tipologías, recogidas en su obra *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*.

1. Comunicación externa operativa. Se trata de la comunicación vinculada con la actividad y desarrollo diario de la compañía, que se produce con todos los públicos de la organización.
2. Comunicación externa estratégica. El objetivo de este tipo de comunicación externa es obtener información sobre aspectos estratégicos de la empresa que permitan mejorar la posición competitiva de la misma, como situación de la competencia, novedades legislativas, estado del mercado.
3. Comunicación externa de notoriedad. Esta forma de comunicación externa es la que habitualmente se asocia con el término, haciendo referencia al flujo de información, con el que la compañía trata de dar a conocer sus productos y servicios y mejorar su imagen y reputación. (Prieto, 2017) párr.5

### **3.2.3. Canales de comunicación externa**

Los vehículos comunicativos actuales son muy numerosos y siguen incorporando nuevas vías conforme evoluciona la tecnología. No obstante, las siguientes herramientas son los 'must-have' de toda organización:

1. Notas de prensa o comunicados. Las notas de prensa reflejan las informaciones que la empresa envía directamente a los medios de comunicación y, a través de los cuales, da a conocer hechos novedosos y de cierto interés periodístico sobre la compañía: nuevos productos, incorporación de tecnologías, designaciones de cargos, etc. En el caso de los comunicados, aunque son muy similares, se emplean para transmitir a los medios una valoración sobre algún acontecimiento sucedido, como puede ser en un caso de crisis de comunicación (un accidente laboral de un trabajador, varios despidos, acusaciones...).
2. Publicidad. Otro de los formatos clásicos de la comunicación externa es la publicidad, aunque hoy en día no hay que limitarse a los anuncios tradicionales en radio, televisión, prensa o catálogos, sino que hay que abrir la mente a nuevas posibilidades, como los espacios patrocinados digitales o el 'street marketing'.
3. Web corporativa. Ya también se ha convertido en un imprescindible de toda compañía, cualquiera que sea su tamaño. A través de esta plataforma, la empresa puede informar al usuario sobre sus productos y servicios, propósito empresarial, política y valores, agenda de actividades, organigrama, etc. La navegabilidad, legibilidad y transparencia son los tres requisitos de toda web corporativa.
4. Blog. Más recientemente se han incorporado los blogs a la comunicación externa corporativa. Se trata de 'microsites' donde las informaciones que publica la empresa ya no son meramente institucionales, sino que aportan un valor añadido, abordando temas de interés general para el público objetivo de la marca.
5. Redes sociales. Contar con perfiles en las redes sociales permite a la firma llegar a un público muy amplio, tanto general como especializado. Por ejemplo, a través de LinkedIn se puede desarrollar una estrategia de employer branding para atraer a los mejores talentos. Estas herramientas, además, siguen incorporando nuevas formas de comunicación, como es el caso de las aplicaciones para realizar retransmisiones en directo, habilitadas en las principales redes sociales.
6. Boletines digitales. Una manera de mantener informadas a las personas interesadas en la empresa son los boletines digitales. Se trata de emails en los que la compañía recoge temas de interés para los destinatarios: descuentos, promociones, resúmenes de noticias o entradas al blog.

7. Llamadas telefónicas. Los “*call centers*” son uno de los canales más complejos, pues se trata de un contacto directo y, en la mayoría de ocasiones, no solicitado, que puede perjudicar la imagen de empresa. Por ello, es importante cuidar todos los detalles para evitar que provoque el efecto contrario al deseado. (Prieto, 2017) párr.

### **3.3. Comunicación interna**

El proceso de la comunicación interna es un segmento de la comunicación integrada que enfoca sus acciones en los colaboradores de una empresa. Sus objetivos esenciales son la transmisión y distribución de información relevante y estratégica en un ambiente corporativo. Este intercambio de discursos y mensajes puede ser ejecutado de las siguientes maneras:

1. Vertical: hecha entre líderes y liderados y viceversa;
2. Horizontal, que se produce entre empleados del mismo nivel jerárquico.

El mensaje puede ser más amplio, como la reproducción de los valores, las misiones, visiones y objetivos organizacionales, o más segmentado y restringido a un grupo de empleados, como la retroalimentación y las metas por departamento.

El principal objetivo de la comunicación interna es mantener a los colaboradores alineados y comprometidos con las aspiraciones, causas y discursos de la organización. De esa manera, se establecen y estimulan conductas que se conectan a lo que manifiesta la empresa. Para que eso ocurra, la relación con los profesionales de la compañía deberá ser transparente, constante, comprensiva y sencilla. (Bruno, 2018)

La comunicación interna se centra en el capital humano. Es un proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes/las, directores/las, etc.) de una organización con todos los niveles de trabajadores/las de la misma.

El proceso de comunicación interna, no debe entenderse como un proceso en una única dirección, sino que es la participación de ambas partes la que conseguirá satisfacer las necesidades de ambas y crear un buen clima. Es así muy importante el feedback o retroalimentación que se produzca por ambas partes en la comunicación interna.

A pesar de la importancia de su gestión, la comunicación interna es una de las más descuidadas y que más pérdidas genera, la razón es que en muchas ocasiones distintos departamentos de una misma compañía desconozcan lo que están haciendo unos y otros. A pesar de ello cada vez los directivos de las pequeñas y medianas empresas son conscientes de la necesidad de crear un buen canal de comunicación entre los trabajadores, estableciendo una buena estructura y proceso documental de la información que navegue por la empresa.

El gerente eficaz tratará de compartir la información con sus empleados de acuerdo a las necesidades de estos. Uno de los propósitos de la comunicación interna es optimizar la circulación de información descendente y ascendente dentro de la organización. Para ello es preciso desarrollar un buen sistema de gestión de la información y la documentación. Dentro de la gestión de la información conviene señalar distintos aspectos a llevar a cabo:

1. Determinar las necesidades internas y externas de información
2. Desarrollar la base informativa de la empresa y garantizar la accesibilidad de la información
3. Establecer procedimientos de seguridad para la información
4. Formar y entrenar a las personas de la empresa en el manejo de la información

Una correcta gestión de la comunicación interna y la gestión de la información garantizarán la calidad y eficiencia de los productos informativos de la empresa, produciendo beneficios a la organización. (Urcuyo, 2013)

### **3.3.1. Ventajas de tener una comunicación interna eficiente en la empresa**

1. Mejora el clima organizacional: por medio de la comunicación interna, los profesionales son estimulados a desarrollar relaciones interpersonales y el espíritu de colaboración.

Se reducen las distancias entre los departamentos, lo que ayuda a que las personas puedan vincularse y trabajar en armonía. Con un mayor enlace entre los empleados, el engranaje opera con más velocidad y cada equipo se fortalece.

2. Aumenta la productividad interna: a partir del momento en que los colaboradores se sientan atraídos a los objetivos de la empresa, es natural que se esfuercen más para ser útiles a la organización. Cada empleado comienza a entender mejor su papel dentro de la compañía, su importancia y el impacto que su trabajo produce en los resultados globales de la empresa.
3. Reduce la tasa de rotación: dichas nociones de productividad y relevancia para la organización también contribuyen para un mayor tiempo de permanencia de los colaboradores; además empleados más estimulados, más reconocidos e insertados en un ambiente laboral agradable son más felices y prácticamente no tienen razones para salir de la empresa.
4. Facilita la adaptación de nuevos empleados: un profesional recién contratado que llega conociendo la historia de la empresa, sabiendo las funciones que deberá cumplir y siendo bien acogido por los actuales colaboradores tiende a integrarse más fácilmente.

Como la comunicación interna estimula la existencia de un clima organizacional amigable y dinámico, es esencial que los nuevos empleados no se queden aislados y se adapten lo más rápido posible.

5. Minimiza los rumores y chismes: si hay factores destructivos para cualquier ambiente corporativo, los rumores y chismes seguramente componen la lista. Esas acciones son consecuencias de información oculta, incoherente y mal distribuida por los líderes y sus liderados.
6. Reduce los efectos de una crisis: cuando una empresa pasa por un momento difícil y elige revelar al público interno su real situación y las estrategias proyectadas para la mejora, logra reforzar la unión entre los colaboradores. (Bruno, 2018) párr.2

### **3.4. Comunicación de crisis**

La literatura científica sobre Comunicación de Crisis aporta definiciones muy diversas, aunque redundantes en muchos aspectos, especialmente en lo que atañe a los efectos añadidos a la gravedad de las crisis de Comunicación.

La definición es la siguiente: “situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación”

El punto de partida de la comunicación de crisis se sitúa en el área de comunicación de las entidades. La gestión de la comunicación de una empresa o institución engloba diversos asuntos, dentro de los que debemos situar a la comunicación de crisis. Cuando la comunicación se aprecia en su conjunto, las diversas áreas que forman parte de la misma (incluyendo, por ejemplo, las relaciones gubernamentales, las relaciones públicas, o la gestión de crisis) trabajan de forma coordinada e integrada. En situación de crisis es necesaria la máxima eficacia, por lo que la integración del área de comunicación puede favorecer la gestión de las crisis.

En el seno de las empresas se va comprendiendo poco a poco la relevancia de la comunicación. Del mismo modo que las empresas escogen un modelo de gestión para la organización, deben seleccionar un modelo de comunicación, después de llevar a cabo un análisis de sus necesidades y objetivos. Algunas empresas no tienen claro cuáles son sus necesidades comunicativas y sólo piensan en la comunicación en los momentos de crisis.

Los cambios tecnológicos de los últimos años, con la plena incorporación de Internet y el correo electrónico como canales de comunicación, también han afectado a la gestión de comunicación de crisis. Los grupos de interés o de presión tienen una rapidez cada vez mayor para comunicar mayor a la de muchas empresas o instituciones. Por eso es necesario utilizar las nuevas tecnologías durante las crisis. (García, Saura Perez y Francisco García, 2010, pág. 44).

### **3.4.1. Los tipos y los niveles de crisis**

La clasificación de crisis abarca desde los accidentes industriales, problemas medioambientales, huelgas, retirada de productos del mercado, opas hostiles, rumores, filtraciones a la prensa, problemas con la Administración y actos terroristas. Las crisis pueden ser clasificadas en muchos tipos diferentes. Lo correcto es que, una vez revisadas las posibles clases de crisis, éstas sean clasificadas en niveles.

Las clasificaciones de las crisis pueden ser múltiples, pero lo importante es entender lo que ocurre en cada sector analizado. Hay dos aspectos importantes a tener en cuenta al clasificar las crisis. Por un lado, muchas crisis están formadas por varios tipos de crisis o por nuevos tipos de crisis generados a partir de una crisis inicial. Por tanto, las crisis se entremezclan. Por otro lado, la ventaja de agrupar las crisis en familias es que los planes generales de crisis, asociados a cada grupo, se pueden preparar en conjunto. (Jiménez, 2007, pág. 124)

### **3.4.2. La gestión de conflictos potenciales y la gestión de riesgos**

La gestión de conflictos potenciales es la traducción al español que realiza González Herrero (1998: 120) del término *issues management*, que a su vez ha sido traducido por otros autores como gestión de problemas o gestión de asuntos. El mencionado autor lo define del siguiente modo: “Es una técnica de previsión cuya misión es detectar aquellos asuntos que pudieran convertirse en crisis e influenciar la evolución de los mismos con el fin de evitar sus efectos negativos sobre la organización.”

La identificación del posible conflicto es sinónimo de anticipación, y es por ello que Tucher y Trumpfheller se refieren a este concepto como un sistema de radar para la empresa ya que les permite anticiparse a los problemas que pueden afectar a la organización. Estos autores apuntan varias recomendaciones en la gestión de conflictos potenciales:

1. Anticipar los problemas y establecer prioridades. Implica revisar las tendencias económicas, sociales y políticas y los eventos con posible impacto en la organización.
2. Analizar los problemas. Una vez fijadas las prioridades, hay que desarrollar un análisis de los problemas o asuntos clave para la empresa, describiendo las amenazas y oportunidades ligadas a cada tema.
3. Recomendar una posición de la empresa sobre el problema. La posición ideal es aquella que beneficia tanto a la empresa como a sus públicos.

4. Identificar los públicos y líderes de opinión que puedan ayudar a avanzar en la posición o punto de vista de la empresa. - Identificar el comportamiento deseado por parte de los públicos o líderes de opinión. La gestión requiere un proceso de planificación y de evaluación.

Las herramientas utilizables: el seguimiento informativo, el análisis de la cobertura informativa, la información a través de Internet y/o correo electrónico, la consultoría de comunicación externa, la información facilitada por la fuerza de ventas u otros empleados, la información facilitada por los clientes o el Comercio, el servicio de atención al consumidor o cliente, la información a los empleados, los manuales de crisis y los informes de las asociaciones sectoriales.

Este asunto o problema se transforma en un riesgo cuando es considerado por la empresa como una seria amenaza con capacidad de desestabilizarla y provocar una crisis. La gestión de riesgos o risk management se basa principalmente en una auditoría de riesgos posibles a los que se expone una organización con el objetivo de controlarlos y/o con la pretensión de planificar la reacción ante su inevitable derivación en crisis. (Jiménez, 2007, pág. 126)

### **3.4.3. El manual y el plan de gestión de crisis**

El manual de crisis es un instrumento de prevención, que debe prepararse previamente al plan de crisis, y está formado por una serie de documentos y protocolos a seguir que en cualquier momento pueden ser requeridos por el gabinete de crisis, tanto para la articulación del propio plan de crisis, como para realizar alguna acción concreta, ya que en él debe residir datos e información de interés para afrontar una crisis. (Jiménez, 2007, pág. 145)

Vilanova establece una taxonomía respecto a los documentos que deben incluirse en un manual de crisis y recalca la necesidad de ser “revisados y actualizados de forma regular y fácilmente localizables por los miembros del gabinete de crisis”. Estos documentos pueden clasificarse en:

1. Documentos de uso general: informes resumidos sobre anteriores situaciones de crisis; posicionamiento general sobre asuntos que hayan sido objeto de conflicto en anteriores ocasiones.
2. De uso específico: modelos de notas de prensa; modelos de comunicaciones (cartas, hojas de fax, mensajes telefónicos...); listado de medios de comunicación; listado de direcciones y números de teléfono de: Administración pública (central, autonómica, provincial y local), instituciones del sector, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.

En la misma sintonía de Vilanova, se encuentra Fita (2004:214-215), quien explica que el manual de crisis está constituido por:

1. Descripción de los miembros, nombres y cargos del comité de crisis.
2. Listado de teléfonos profesionales de los miembros del cuadro directivo y mandos intermedios.
3. Listados de direcciones de consultores, proveedores, gabinetes legales, compañías aseguradoras.
4. Listados de contacto con los medios de comunicación.
5. Listado y teléfonos de los servicios de emergencias.
6. Sumario de las tareas principales a realizar en el momento del conocimiento del impacto.
7. Instrucciones para enviar mensajes escritos.
8. Control de declaraciones y comunicados prediseñados.

Por tanto, el manual de crisis se trataría más bien de un compendio de documentos que incluyen información útil y precisa en caso de necesitar recurrir a ella. Pero queremos volver a remarcar que el significado del término “manual de crisis” puede variar en función de la filosofía de dirección o gestión de cada empresa.

El plan de gestión de crisis engloba toda una serie de actividades o tareas que deben desarrollarse antes, durante y después de la crisis, orientando a los miembros del comité de crisis sobre cómo actuar para paliar los efectos que ésta es capaz de producir.

Este plan debe ser elaborado por profesionales especialistas en la materia, teniendo en cuenta que su revisión y actualización son primordiales debido a los cambios y transformaciones que se van produciendo en la empresa y su entorno.

Existen muchos modelos de plan de crisis, puesto que tanto estudiosos sobre el tema, como las propias empresas, adoptan el más apropiado según sus experiencias y conocimientos, y por supuesto, dependiendo de los rasgos propios de cada organización y su entorno.

El esquema de plan de crisis que propone González Herrero, el cual ha recopilado, según apunta el mismo autor, los contenidos de diversos planes de empresas de diferentes sectores empresariales:

1. Filosofía corporativa desde la que se aborda el proceso de planificación. Para hacer comprender qué es lo que se pretende conseguir realizando un plan de crisis, se recomienda hacer un recordatorio de los objetivos y principios básicos de la empresa
2. Justificación del plan de crisis. Siguiendo con el punto anterior, hay que incluir las razones por las que es necesario elaborar un plan de respuesta ante situaciones.
3. Análisis de crisis potenciales. Es aquí donde se deberá realizar un análisis del entorno a efectos de planificar las potenciales situaciones de crisis, y también se deberá establecer a qué tipos de crisis está expuesta la empresa y de qué manera el plan contribuye a evitarlas, o por lo menos, a minimizar los daños.
4. Guía de actuación en caso de emergencia. En esta parte se deben establecer los mecanismos de movilización de los recursos humanos de la empresa para responder eficazmente ante una crisis.
5. Relaciones con los medios de información. Ésta es una de las secciones de especial importancia en cualquier plan de crisis ya que se convierten en una audiencia clave, debido a su gran poder sobre la opinión pública, sobre todo en situaciones que amenazan la buena reputación e imagen de la empresa.

6. Centro de operaciones. Determinar el lugar donde trabajará el comité de crisis durante el periodo que dure la crisis e indicar el equipamiento y los suministros necesarios.
7. Recursos externos. Poseer un listado de individuos u organizaciones ajenos a la empresa con los que habrá que contactar en caso de necesitar ayuda, o bien, por ser obligatorio en determinados momentos
8. Evaluación y análisis del funcionamiento del plan de crisis. Es conveniente, aunque no se desarrolle en profundidad en el plan de crisis, recoger cómo el plan se va a poner a prueba, realizando simulacros y cómo se establecerá un proceso para evaluar el funcionamiento del plan. (Jiménez, 2007, págs. 146-149)

### **3.5. Relaciones públicas y gabinete**

Para las definiciones, es oportuno hacer referencia a las diferentes denominaciones existentes vinculadas a los gabinetes de comunicación. Esta pluralidad evidencia, lógicamente, la falta de unidad conceptual y pone de manifiesto, en gran medida, la falta de delimitación funcional. Así, podemos hallar quien les llame gabinete de comunicación, gabinete de prensa, departamento de comunicación, dirección de comunicación, dircom, asesoría de comunicación, consultoría, agencia de relaciones públicas, empresa de comunicación, comunicación e imagen, departamento de relaciones externas, departamento de relaciones con los medios, una terminología muy amplia y que, en la mayoría de los casos, sirve para denominar al mismo fenómeno. (Almansa, 2005, pág. 119)

Quizá sea también conveniente profundizar algo más en el concepto de relaciones públicas. Para ello, podemos destacar las definiciones de diferentes estudiosos de la materia. Bernays (1990, p. 70) asegura que: “relaciones públicas significa exactamente lo que dice: son las relaciones de una organización, una persona, una idea, lo que sea, con los públicos de los que depende para su existencia”.

Martín (1988, p. 11-14) destaca (refiriéndose especialmente al mundo empresarial, pero con planteamientos comunes para otros ámbitos) la necesidad de contar con «un gabinete o departamento que controle, analice, ejecute y difunda todas las acciones de comunicación que esa empresa necesita en su labor diaria, tanto a nivel periodístico como publicitario, es decir, el transmitir una buena imagen global de su cultura empresarial».

Otra definición de gabinete de comunicación es la que nos ofrece Pérez Valera<sup>1</sup> (1996, p. 145-164), quien, de forma sucinta, se refiere a él como «el encargado de planificar y desarrollar la estrategia de comunicación de una institución, organismo o empresa, con el claro objetivo de conseguir una opinión pública favorable para el mismo, para sus responsables o, simplemente, para sus productos, o lo que es más importante, un vehículo de expresión entre la empresa y la sociedad para mantener viva la imagen de lo que es, existe». Destaca el papel de asesor en materia de comunicación que debe representar el profesional del gabinete, y de intercambio hacia fuera, especialmente los medios de comunicación.

Por su parte, Ramírez (1995, p. 27-29) ofrece una de las definiciones más conocidas de gabinete de comunicación. El autor se refiere a los gabinetes como «las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública». (Almansa, 2005, pág. 120)

### **3.5.1. Funciones del gabinete de comunicación**

Tradicionalmente, las relaciones con los medios han sido las que más han preocupado a los gabinetes, aunque en los últimos tiempos la situación está cambiando. Evidentemente, las relaciones informativas siguen siendo prioritarias en un gabinete de comunicación, pero no hay que limitarse a ellas (Carrascosa, 2003, p. 18)<sup>4</sup>. En esta línea, Martín (1988, p. 71-92) considera que crear y difundir información, tanto a nivel interno como externo, es una de las tareas básicas de todo gabinete, pero no es la única.

Las principales funciones de estos gabinetes de comunicación en la actualidad son, según Martín (1998, p. 39): relacionarse con los medios de comunicación, la imagen corporativa, la comunicación interna y las relaciones públicas en general. El autor también destaca otras tareas como la comunicación en crisis o el lobbying, trabajos que se realizan con menos frecuencia y asiduidad, como es lógico. (Almansa, 2005, pág. 124)

Asimismo, Martín (1998, p. 39) explica las funciones de un gabinete de comunicación desde una perspectiva muy cercana a las relaciones públicas. De hecho, existe una gran similitud entre las finalidades de las relaciones públicas expuestas por Sam Black y las funciones que Martín atribuye a los gabinetes. Así, este último autor argumenta que los principales objetivos de un gabinete son, hoy por hoy, relacionarse con los medios de comunicación, la imagen corporativa, la comunicación interna y las relaciones públicas en general. (Almansa, 2005, pág. 128) párr.2

### **3.6. Responsabilidad social corporativa**

Consiste en la actitud por parte de las grandes empresas de comprometerse de manera activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, con el objetivo de aumentar su competitividad, valoración y valor añadido.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una forma de gestión definida por la ética en la relación de la empresa con sus accionistas, así como por el establecimiento de metas empresariales compatibles el medio ambiente y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. Consiste en la puesta en marcha de manera voluntaria de programas o proyectos sociales que contribuyan al desarrollo humano sostenible a través del compromiso de la empresa con el medio ambiente, la economía y la sociedad donde opera.

Existe una diferencia sutil en el significado de la responsabilidad social corporativa (RSC) y de la responsabilidad social empresarial (RSE) en la medida en que distingue entre la empresa y la corporación, entendiéndose que la corporación incorpora a todas las organizaciones, empresariales o no e independiente de su tamaño, aunque bien es cierto que para la mayoría de las personas ambas expresiones significan lo mismo y se utilizan indistintamente.

Se trata de un nuevo paradigma que se ha venido implantando a la estrategia de las empresas españolas y también en las universidades, Pymes, organismos gubernamentales y otras organizaciones sociales.

La propuesta es abogar por un interés colectivo por sobre el interés particular. Por esta razón posee un carácter multidimensional que abarca diferentes aspectos: intereses de los consumidores, prácticas de trabajo y empleo, lucha contra el fraude y la corrupción, protección de la salud, derechos humanos y los temas relacionados con el medio ambiente. (SN, 2016)

### **3.6.1. Usos de la responsabilidad social corporativa (RSC)**

Los usos de la Responsabilidad Social Corporativa aumentan la competitividad a nivel global, a través de la disminución de los costes y la generación de valor vinculado a la sustancial mejora de los productos y servicios así como la optimización de la calidad de vida y el cuidado del medio ambiente.

Se puede catalogar las responsabilidades que tienen que implementar las empresas en tres áreas:

1. Las inherentes a la actividad específica de la empresa. Si no se cuidaran, podría tener graves consecuencias para su supervivencia.
2. Mejorar los efectos resultantes de dichas actividades sobre los grupos sociales interdependientes de la empresa, más allá de los mínimos requerimientos que se exigen.
3. Actuaciones de la empresa que se orientan hacia mejorar determinados aspectos de su entorno social, trascendiendo su actividad específica. (Rus Bermúdez, 2015)

## Capítulo cuatro: Plan de comunicación integral

Asumiendo la función estratégica de la comunicación, diseñar un plan de comunicación integral supone previamente disponer de un plan estratégico global, que sirva como base para elaborar el plan de comunicación estratégica, cuyo fin es el de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

A menudo las empresas no cuentan con un plan estratégico formal lo cual dificulta el diseño formal y por escrito de un plan de comunicación. A pesar de los inconvenientes, es fundamental realizar una planificación estratégica de la comunicación que debe, como se ha comentado hasta ahora, surgir y tomar como base la estrategia empresarial. (Urcuyo, Martín, 2013)

### 4.1. El plan estratégico de comunicación integral (PECI)

El plan estratégico de comunicación integral es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa.

Con carácter general las empresas suelen centrar sus esfuerzos y desarrollar el plan de comunicación externa, que se refiere al ámbito de la comunicación comercial, que no es más que una parte de la comunicación dentro de la comunicación de la empresa.

Este manual tiene como objetivo abordar la comunicación en todas las dimensiones de la empresa, tal como se ha señalado, y por tanto abordar la comunicación de la empresa como una globalidad, en las que las distintas dimensiones de la comunicación sean coordinadas, integradas y gestionadas corporativamente.

De esta manera el plan estratégico de comunicación integral será el documento que recoja la estrategia general a nivel de comunicación, el mensaje y estilo a difundir con la finalidad de lograr una política de comunicación en la empresa coherente y eficaz.

La estrategia de comunicación integral para una empresa debe enfocarse hacia el apoyo en el logro de sus objetivos y la relación con sus públicos. La comunicación integral para las organizaciones (empresas privadas, organizaciones del tercer sector o instituciones públicas) es la suma de cuatro funciones de la comunicación:

1. Comunicación interna (dirigida a colaboradores para alinear y asegurar el cumplimiento de sus funciones).
2. Comunicación corporativa o institucional (busca crear imagen, reputación y legitimidad de la empresa).
3. Comunicación mercadológica (dar a conocer sus productos y servicios).
4. Comunicación administrativa (informar a los públicos de manera veraz, clara y oportuna, acerca de las decisiones, estrategias, políticas, normatividad, etc.)  
(Arevalo Martinez, 2018) Parra.1-5

#### **4.1.1. Importancia del plan estratégico de comunicación integral.**

La estrategia de comunicación integral para una empresa debe enfocarse hacia el apoyo en el logro de sus objetivos y la relación con sus públicos. La comunicación integral para las organizaciones (empresas privadas, organizaciones del tercer sector o instituciones públicas) es la suma de cuatro funciones de la comunicación:

1. Comunicación interna (dirigida a colaboradores para alinear y asegurar el cumplimiento de sus funciones).
2. Comunicación corporativa o institucional (busca crear imagen, reputación y legitimidad de la empresa).
3. Comunicación mercadológica (dar a conocer sus productos y servicios).
4. Comunicación administrativa (informar a los públicos de manera veraz, clara y oportuna, acerca de las decisiones, estrategias, políticas, normatividad, etc.)  
(Arevalo Martinez, 2018) Parra.1-5

La Comunicación Estratégica debe ofrecer transformaciones para potenciar las habilidades de los empleados y para que sean agentes de cambio al interior y al exterior de la empresa. Además, crea valor en las compañías.

Es considerada como un instrumento de gestión al servicio de la Planeación Estratégica de las organizaciones, ya que a través de una adecuada comunicación se puede alcanzar una imagen de marca atractiva que haga que sus productos o servicios encuentren un espacio importante en los sectores del ramo al que pertenecen.

La Comunicación Estratégica integrada a la planeación general de la empresa es una herramienta de gran relevancia para expresar su visión y aquellos temas que considere claves. Su éxito va a depender de su implementación para que sus lineamientos puedan encauzar el rumbo ordenado de las nuevas decisiones e ideas que estarán surgiendo entre los diferentes grupos de trabajo en su cotidianidad.

A través de ella se van a direccionar según sus políticas y valores, los procedimientos y canales de comunicación de la compañía. No hacerla puede llevar a las organizaciones a un despliegue de actividades que les impidan alcanzar las metas que se hayan planteado.

El proceso de comunicación así entendido debe comprometer a la totalidad de los empleados, ya que su legitimidad y su grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Los colaboradores deben tener claro los objetivos a corto y largo plazo de la empresa y el papel que juegan en este proceso; también deben saber qué se espera de ellos y que tengan conocimiento de los recursos y parámetros con los que cuenta la organización para realizar sus labores. Asimismo, es fundamental que tengan espacios de intercambios formales e informales para que se relacionen entre sí y que reflexionen.

La Comunicación Estratégica debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. Orienta a la toma de decisiones, ayuda a reconocer las potencialidades y limitaciones al interior de la empresa para aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

Es fundamental que se le dé continuidad y seguimiento constante y que sea considerada como parte del quehacer cotidiano de las empresas para que se mantengan competitivas y vigentes. (Romero, 2020) párr.4-11

## 4.2 Estructura del plan estratégico de comunicación Integral

Varios modelos de la comunicación corporativa y de planificación institucional (Capriotti, 1999 y 2009; Castillo, 2010; Castro, 2007; Libeart, 2008; Solano, 2007; Alcorta y Martinian, 2004; Arizcuren, Cabezas y Cañeque, 2008) nos dan una amplia noción de la estructura de un plan de comunicación. El modelo predominante entre estos autores consta de diez elementos fundamentales con los que debe contar un plan de comunicación integral.

1. Análisis: estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) El análisis FODA (Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas), o SWOT en inglés (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats), es una herramienta de análisis estratégico. Conjuga el estudio de las fortalezas (o "puntos fuertes") y debilidades (o "puntos débiles") de, por ejemplo, una organización, un territorio o un sector con el estudio de las oportunidades y amenazas de su entorno, con objeto de definir una estrategia de desarrollo.

Su objetivo es incluir en el plan estratégico estos factores internos y externos, maximizando el potencial de las fortalezas y las oportunidades y minimizando los efectos de las debilidades y las amenazas.

La base para la realización del análisis suele ser la celebración de reuniones entre las personas implicadas por la estrategia o expertos.

Este análisis permite identificar las líneas estratégicas que pueden desarrollarse. Aunque en un principio esté destinado a la planificación, en evaluación sirve también para comprobar que la estrategia establecida ofrece una respuesta satisfactoria a la situación que describe el análisis. En este sentido, puede emplearse en evaluación: ex ante, para definir las líneas estratégicas o verificar su adecuación (por ejemplo, durante la redacción de DEP o de su evaluación), intermedia, para valorar la pertinencia y, si procede, la coherencia de los programas en curso, ex post, para comprobar la pertinencia y la coherencia de la estrategia o del programa (con mayor motivo si ello no se ha realizado durante su elaboración)

## 2. Antecedentes: análisis de la información de la empresa, historia, ventas

Por las buenas o por las malas, en la actualidad todos los negocios tienen una certeza: la digitalización es absolutamente necesaria. Sin importar si les dan mayor o menor interés a las redes sociales o a las páginas web, lo cierto es que toda la información se aloja de forma digital. Por eso, es importante conocer la importancia del análisis de datos en una empresa.

La realidad es simple: la informática llegó para cambiarlo todo. Cualquier ámbito empresarial se nutre de los datos que se almacenan en los servidores. Ya sea que estén digitalizados o no, la información que recopilan las compañías puede ser de gran interés para los objetivos comerciales que se tengan.

En el pasado, cuando no existían sistemas para volcar esos datos en un ordenador, los registros se llevaban de forma manual. Por ejemplo, a través de un anotador o una pizarra. De esa manera, se sabía cuántas ventas se habían conseguido en el mes, cuáles fueron los productos más solicitados y qué otros no habían tenido tanto éxito.

Es decir, el análisis de datos en empresas servía para tomar decisiones. Al basarse en estadísticas, la información dura y objetiva puede interpretarse, a través de decisiones subjetivas, que serán de enorme utilidad para sacar conclusiones. Si esto podía hacerse en el pasado, puedes imaginarte las posibilidades que ofrece esta nueva revolución digital. (Cipolla, Ariel Iván, 2021) Parra-1-4

3. Objetivos: se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.
4. Público objetivo o target de la comunicación. Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos, Conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación.

Algunas de las preguntas que deben plantearse para definir el público objetivo son las siguientes: ¿A quién se quiere llegar?; ¿Quién es su audiencia?; ¿Qué se sabe de ella?; ¿Quién le puede informar?; ¿Se puede influir directamente en ella?; y ¿A quién se necesita influir?

5. El mensaje: es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación. Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, procurando la exactitud en su concreción, concentrando las ideas para evitar la dispersión comunicativa (“menos es más”) y tener siempre como perspectiva que el mensaje más eficaz es el más cercano a la ciudadanía. Se trata, pues, de crear mensajes fuertes y claros.

Este resulta ser el elemento que se quiere difundir, eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación. “En esta etapa de definición del plan se ha de identificar el mensaje que se quiere que la audiencia escuche y crea. Para ello es importante desarrollar el mensaje en una frase clara. Los buenos mensajes se resumen en unas pocas palabras. Estos mensajes clave han de ser usados constante y consistentemente a lo largo de la implementación del plan.

6. Estrategia: elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos. Es necesario buscar la coherencia con la misión y los valores de la entidad, y debe interiorizarse y realizarse un discurso básico sobre el proyecto que se va a comunicar y su desarrollo. En la definición de la estrategia se deben centrar los ejes principales en torno a los cuales va a girar después la comunicación. Es importante no confundir la estrategia y las tácticas (acciones concretas).
7. Acciones: concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.

Hasta el momento se conocen los objetivos, se sabe a quién se quiere hablar y qué se desea decir, por lo que ahora se necesita saber cómo decirlo y cómo hacerlo. Las acciones de comunicación pueden definirse como vehículos de la comunicación o mecanismos que hay que desarrollar para conseguir los objetivos marcados.

El plan de acción definirá, pues, cada una de las tácticas que se van a desarrollar y las principales herramientas de comunicación que se van a utilizar. En resumen, esta fase de concreción en acciones de comunicación establecerá cuál será el programa de trabajo que se va a desarrollar.

Es momento de saber ¿Qué canales y medios utilizar? Es vital adecuar el medio y las herramientas al mensaje y a las personas. El plan de medios define los soportes o los medios con los que se pretende trasladar el mensaje, la frecuencia y el tipo de difusión (inmediata o gradual) de la comunicación.

“Para seleccionar dónde y cómo se transmite el mensaje hay que conocer: ¿Qué herramientas utiliza la ciudadanía para informarse? ¿Es necesario recurrir a medios masivos? ¿Cuál es el medio líder en su entorno? ¿Qué tirada y difusión tiene? ¿Dónde está la influencia? ¿Con medios más específicos llegamos a quién nos interesa? ¿Es suficiente con los medios regionales? La respuesta a estas preguntas definirá qué medios utilizar para desarrollar el plan de comunicación”.

8. Cronograma o calendario: planificación en el tiempo de cada una de las acciones. El cronograma establece una programación en el tiempo, una calendarización sobre qué acciones serán llevadas a cabo y cuándo. Se debe determinar un calendario para el plan de comunicación, durante el cual se distribuyan las diferentes acciones de comunicación diseñadas. En definitiva, este punto permite la planificación en el tiempo de cada una de las acciones.
9. Presupuesto: cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.

10. Control y seguimiento: medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados. se utiliza los siguientes indicadores: realización física: miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas; de realización financiera: mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación; de impacto: mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha, por ejemplo, número de apariciones en los medios, número de materiales enviado; y de resultado: mide el número real de resultados alcanzados como por ejemplo el número de visitas de la página web. (Urcuyo, Martín, 2013, págs. 62-63)

### **4.3 Los planes de comunicación**

El plan de comunicación de cualquier institución, empresa o marca propia es un documento donde se define cómo, cuándo y de qué manera se va a relacionar una determinada organización o persona con su público, con el fin de cumplir los objetivos que se proponga.

El Plan de Comunicación de una empresa sirve para planificar todas las acciones comunicativas de una empresa, tanto internas como externas, convirtiéndose en una pieza importante para cualquier negocio. El Plan establece cuándo y cómo se van a poner en marcha las acciones estratégicamente establecidas con el fin de alcanzar los objetivos fijados por la empresa. (Irusta Mendieta, S.F) párr.6-7

El plan estratégico de comunicación integral, recoge de forma global cada uno de los puntos anteriormente expuestos.

Cada una de las áreas de comunicación de la empresa requiere, por su parte, desarrollar un plan más concreto y desglosado con los objetivos, público objetivo, estrategias y acciones, además de la medición de los resultados.

1. El manual de comunicación corporativa
2. El plan de comunicación externa, pueden ser: plan de marketing: recoge el marketing mix de la empresa; y plan de publicidad: entre los aspectos particulares de una campaña de publicidad a desarrollar se deben citar

los siguientes:

3. Plan de comunicación interna
4. Manual de comunicación de crisis
5. Plan de RRPP
6. Programas de RSC (S.A, S.F) párr.8

### **4.3.1 Tipos de plan de comunión**

#### **4.3.1.1. Los planes externos**

(S.A, analistamarketing.com, S.F) párr.5 Son aquellos que son orientados hacia el público objetivo seleccionado por la empresa. El objetivo de este plan es conseguir cada vez más clientes y lograr una buena imagen de la empresa.

Tiene como objetivo mejorar la imagen de la marca. A través de las acciones de comunicación en las que se difunden los valores de la empresa, se logra captar la atención del público de interés y fidelizarlos. Además, una buena comunicación interna ayuda a lograr los objetivos de la comunicación externa.

Esta estrategia comunicativa facilita la difusión de la imagen de la marca. Además, ayuda a conocer los recursos necesarios para llegar al público objetivo, ganando visibilidad. Este plan de comunicación es a largo plazo, por lo que es necesario realizar a priori un análisis exhaustivo del mercado, los clientes y la competencia. (S.A, www.comunicare.es, S.F)12-13

#### **4.3.1.2. Planes Internos**

La comunicación interna es vital para que una empresa siga siendo exitosa, ya que los empleados son el mejor altavoz para transmitir los valores de la marca. Este plan consiste en las acciones desarrolladas para favorecer el traspaso de mensajes, conocimientos y datos entre los empleados y la empresa. Se logra crear un clima óptimo de comunicación y se mejora la relación entre la marca y los trabajadores.

Es vital ya que se consigue que los empleados desarrollen el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, creando una comunidad entre ellos lo que mejora el flujo de información entre los empleados y la empresa. Además, la mejoría de las relaciones hace que se fidelicen a la marca. (S.A, [www.comunicare.es](http://www.comunicare.es), S.F) 10.-11

#### **4.3.2. Característica de un plan de comunicación**

Un plan de comunicación considera todos los aspectos del negocio, así como el perfil de la marca, para definir el mensaje que se va a comunicar a las partes interesadas. Para que dicho plan sea efectivo requiere contar con ciertas características como ser:

1. Analítico: necesariamente debe haber un análisis de tu empresa y marca para hacer un plan de comunicación; un error común es delegar dicha elaboración a una persona que no tiene conocimiento de tu negocio y el documento solamente se convierte en una lista de propuestas sin fundamento.
2. Estratégico: para que funcione este plan deberá ser estratégico, es decir, que se planteen objetivos que guiarán la comunicación para saber cómo y hacia quién se le comunicará y qué se busca con ese mensaje.
3. Claro y coherente: su elaboración requiere claridad y coherencia, no solamente en su redacción, sino en su estructura, para que quien lo lea entienda sin problemas lo que se está planteando.
4. Alineado: debe considerar todos los aspectos del negocio y todo lo que se haya construido como perfil de marca; por ejemplo, la voz, tono, temas recurrentes, expresiones prohibidas, etc.
5. Bidireccional: va en dos sentidos, porque este plan se ha hecho para alguien más para que sea leído, entendido y puesto en práctica. Así que abrirse a la retroalimentación será fundamental para nutrir aún más este documento.
6. Unificado: un plan de comunicación es integrador, así que no puede ser un esfuerzo aislado. De este se desprenden todos los esfuerzos que hace una organización para comunicarse.

7. Proactivo y propositivo: todo el análisis y la estrategia se plantean de forma proactiva y propositiva, de tal forma que el plan marcará acciones que una empresa tomará para comunicarse en diferentes momentos, escenarios, contextos y canales. (Sordo, 2021) Parra. 7 -14

#### **4.3.3. Objetivo de un plan de comunicación**

1. Dar orden y planificación: el objetivo principal de un plan de comunicación es poner orden a todo lo relacionado con la comunicación de una organización, de tal forma que planifique sus esfuerzos al respecto.
2. Contribuir con el fortalecimiento de marca: una excelente comunicación fortalece la marca y el negocio.
3. Generar percepción positiva del negocio: ligado al punto anterior, el plan de comunicación ayuda a generar una percepción positiva sobre las acciones y operaciones del negocio.
4. Impulsar las ventas: cuando hay un plan y estrategia, cualquier acción de comunicación es un factor a favor de las ventas.
5. Mejorar la interacción de la empresa con otros: optimiza las relaciones con otras empresas o con otras personas, y entre estas con tus clientes y colaboradores.
6. Contribuir con las estrategias de otras áreas: un plan de comunicación será una herramienta valiosa para otros departamentos o áreas en tu negocio para unificar tus mensajes, por ejemplo, con marketing, ventas y atención a clientes. (Sordo, 2021) párr.22-27

#### **4.4 Como elaborar un plan de comunicación**

Varios modelos de la comunicación corporativa y de planificación institucional (Capriotti, 1999 y 2009; Castillo, 2010; Castro, 2007; Libeart, 2008; Solano, 2007; Alcorta y Martinian, 2004; Arizcuren, Cabezas y Cañeque, 2008) nos dan una amplia noción de la estructura de un plan de comunicación.

El modelo predominante entre estos autores consta de diez elementos fundamentales con los que debe contar un plan de comunicación integral. (Rodríguez, 2007) párr.1

#### **4.4.1. Análisis del entorno**

Entendemos el análisis tanto externo como interno de la empresa o análisis DAFO. Para ello, es de gran utilidad recurrir a estudios y datos estadísticos, así como herramientas que nos aporten la máxima información sobre dónde estamos y cómo está el mercado que nos rodea, eso nos ayudará a establecer los objetivos de forma coherente.

**Análisis del entorno:** En este punto debemos llevar a cabo un estudio de mercado para analizar todo lo relacionado a lo externo a la empresa. Es decir, cómo se encuentra el mercado en que desarrollamos nuestra actividad, quién es nuestra competencia, cómo se comporta, etc. Para ello o bien se puede recurrir a la externalización u outsourcing, es decir, contratando una empresa que lleve a cabo el estudio de mercado o bien, como hemos comentado en el punto anterior, a través de un proceso de investigación y análisis de estudios y datos estadísticos que nos proporcionen la máxima información del entorno de nuestra empresa.

**Análisis de tu empresa:** De la misma forma que tenemos que analizar todo lo relacionado con lo externo a la empresa, es necesario también realizar un análisis interno de la compañía para detectar posibles oportunidades y amenazas, así como nuestras debilidades y fortalezas. Para ello, es de suma utilidad la realización de un análisis DAFO.

A través de este análisis conoceremos la situación real en que se encuentra nuestra organización y nos servirá para planear una estrategia de comunicación de futuro. (Urcuyo, Martin, 2013, págs. 61-62)

#### **4.4.2 Definición de objetivos**

En segundo lugar, hay que definir objetivos. Este es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta en la elaboración de un plan estratégico de comunicación.

De una estudiada definición de los objetivos a alcanzar dependerá la efectividad del plan. Un correcto establecimiento de estos exige tener en cuenta la denominada regla SMART.

Es decir, estos objetivos deben ser:

1. Specific (específicos)
2. Measurable (medibles)
3. Achievable (alcanzables)
4. Result-oriented (orientados a resultados)
5. Time-limited (establecidos para un periodo de tiempo determinado)

(Guijarro Valentín, 2020) Párr.28- 34

Recuerda que el plan de comunicación contiene, en términos generales, la forma en la que se presenta una empresa ante su entorno. Por lo tanto, antes que nada, es imprescindible saber qué buscas con ello. Recuerda que los objetivos deben reunir cinco características: ser específicos, medibles, realistas, orientados a los resultados del negocio y con un plazo de materialización. (Pérez, 2018) párr.7

#### **4.4.3. Público objetivo**

Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir quiénes son los destinatarios, para los cuales se centrarán los esfuerzos comunicativos. Conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación (Rodríguez, 2007)

¿A quién nos dirigimos? ¿Quién es nuestro público objetivo? ¿Qué edad tiene? ¿A qué se dedica? ¿Es hombre o mujer? ¿Qué nivel de ingresos tiene? ¿Dónde reside? ¿Qué intereses tiene? ¿Qué hace en su tiempo libre? Estas son algunas de las preguntas que no pueden quedar sin respuesta en nuestro plan de comunicación empresarial. (Guijarro Valentín, 2020) párr.40

El plan de comunicación no se elabora para cualquiera. No: cada negocio tiene unos destinatarios a los que se dirige y, por lo tanto, es preciso conocer cómo actúan, qué canales de comunicación usan, qué intereses tienen, entre otros asuntos.

Ten presente esto: si alguna de estas preguntas se queda sin respuesta, es que debes emplearte a fondo hasta lograrlo. (Pérez, 2018) párr.6

#### **4.4.4. Mensaje**

En cuarto lugar, el mensaje es lo que queremos comunicar dirigido a nuestro público objetivo que hemos definido anteriormente y con un estilo y un tono de comunicación adecuado.

Claves para un buen mensaje:

1. Claro, conciso y directo
2. Gramatical y ortográficamente perfecto
3. Con un lenguaje adecuado a tu público objetivo (adaptado a su idioma, formal o informal...)
4. Tono adecuado a tu público objetivo y a tus objetivos. Ej. Motivacional, instructivo, etc.
5. Mensaje con contenido acorde a las necesidades e intereses de tu público objetivo. (Guijarro Valentín, 2020) Parra 41-48

#### **4.4.5. Recursos y fijación de presupuesto**

Puede sonar paradójico, pero los recursos son limitados, incluso cuando abundan. Necesitamos, en primer lugar, saber con qué contamos y decidir cómo vamos a distribuir esos recursos:

1. Presupuesto. Hablamos de dinero disponible que se pueda invertir para lograr los objetivos. Por ejemplo, pago de monitoreo de medios, campañas de ads en digital, producción de algún material, gastos para la realización de actividades, etc.
2. Tiempo. Administrarlo de la manera correcta nos acerca a lo que queremos conseguir.
3. Humanos. ¿Qué personas tenemos a disposición para ejecutar el plan de comunicación?

#### 4. Otros recursos como herramientas, etc. (Ugarte, S.F) párra.54-58

##### **4.4.6 Canales**

Por otro lado, el análisis de todos los puntos anteriores nos arrojará los datos suficientes para poder elegir qué canales vamos a utilizar para comunicarnos con nuestro público objetivo.

1. Canal de comunicación offline: radio y televisión; prensa escrita; revistas especializadas; mobiliario urbano, cartelería, vallas publicitarias; y actos de relaciones públicas y eventos
2. Canales de comunicación online: red; blog; redes sociales; y boletines informativos (Guijarro Valentín, 2020) párr.54-66

##### **4.4.7. Estrategia**

Son las acciones que lleva a cabo una organización dentro del área de comunicación para alcanzar de manera eficaz los objetivos y metas planteadas. Pueden establecerse por diferentes motivos: reestructuración, mejora de la imagen corporativa, búsqueda de un incremento en ventas, entre otras causas.

Una estrategia de comunicación es un documento en el que se detalla la dirección general que desea tomar para mejorar los esfuerzos de comunicación de su empresa. La estrategia explica los objetivos generales que tiene para las comunicaciones de su empresa y la razón por la que estos objetivos son necesarios. Muchos profesionales de la comunicación en el ámbito de las relaciones públicas, el marketing y los recursos humanos utilizan las estrategias de comunicación para decidir su intención de conectar con los empleados, los clientes, los socios comerciales y los proveedores. (Sordo, 2021) párr.3-4

#### 4.4.8. Plan de acción

Tras haber estudiado nuestro entorno, establecido nuestros objetivos, analizado nuestro público objetivo, definido nuestro mensaje, elegido qué canales vamos a utilizar, evaluado nuestros recursos y establecido nuestro presupuesto, ha llegado el momento de ponernos manos a la obra con las acciones que nos ayudarán a cumplir nuestros objetivos. Para ello, tenemos que elegir la acción o acciones que nos ayudarán a alcanzar cada uno. (Guijarro Valentín, 2020) párr.67

#### 4.4.9. Calendario de acciones

Como hemos comentado anteriormente, no vale de nada establecer un objetivo si este no se define para un periodo de tiempo determinado. Lo mismo pasa con las acciones. Para poder medir los resultados es necesario que estas acciones se establezcan en un calendario. Cada acción tendrá una duración determinada, así como una continuidad, algunas se repetirán al día o a la semana y otras serán puntuales.

Por lo tanto, es necesario definir qué vamos hacer y cuándo lo vamos a hacer. (Guijarro Valentín, 2020)Parra.73

Figura: Cronograma de un plan de comunicación

CRONOGRAMA	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
<b>CANALES INTERNOS</b>												
Correo electrónico												
Whatsapp												
Google Calendar												
Google Drive												
<b>CANALES EXTERNOS</b>												
Correo Corporativo												
Pasen												
Página web del centro												
Blogs del profesorado												
Correo Postal												
Teléfonos												
Tablón de anuncios												
Actividades con las familias												
Editorial												

Figura 4.4 fuente: (Fernanda, 2020)

#### 4.4.10. Evaluación de resultados

Por último, de nada sirve desarrollar todo lo anterior si al final no medimos resultados. Esta evaluación de resultados nos indicará si estamos cumpliendo objetivos o si, en caso contrario, debemos mejorar o cambiar algunas de las acciones llevadas a cabo para su cumplimiento.

Es importante tomarse el tiempo para analizar adecuadamente sus resultados, mirar hacia adelante y trazar un mapa del progreso futuro. Enfocar el trabajo de análisis de esta forma y adaptar los esfuerzos futuros tiene un impacto significativo en el rendimiento general. A través del análisis, los especialistas pueden refinar sus esfuerzos utilizando las lecciones aprendidas. El análisis te permite ver la imagen más grande; define cómo sus esfuerzos han afectado a la empresa como un todo más allá de una acción en particular.

Los indicadores de evaluación son datos concretos y cuantificables que nos permiten conocer el grado de cumplimiento de un objetivo. Podemos clasificar los indicadores de evaluación en cuantitativos (información cuantificable como número de visitas a nuestra web, personas inscritas a un boletín, ratios de apertura y clics...), y cualitativos (centrados en medir aspectos más relacionados con la calidad: grado de entendimiento de nuestros mensajes, qué dicen los comentarios recibidos, relevancia de nuestros contenidos para nuestro público...) (Aguayo Llanos, 2018)

En una estrategia de comunicación típica, se pueden incluir detalles que ayuden a su equipo a entender los objetivos de su área de comunicación y los elementos que influyen en la forma de aplicar su estrategia. Algunos apartados habituales son las metas y los objetivos, el público al que se dirige y el propósito de su esfuerzo de comunicación.

Es necesario medir el efecto de las actividades de comunicación llevando a cabo un seguimiento permanente del trabajo. Para desarrollar esta labor habrán de definirse una serie de indicadores de control sobre los cuales realizar mediciones periódicas (semanales, mensuales, trimestrales, según se determine), con la finalidad de identificar las acciones que tienen un impacto adecuado y cuáles no. (Guijarro Valentín, 2020) párr.,.75

## Conclusiones

Explicando la comunicación empresarial efectiva se entiende que es el proceso de transmitir la información de forma clara y entendible mediante los tipos de comunicación, además de las técnicas de comunicación efectiva.

A través de esta explicación se hace más entendible que es y cuales son los tipos de comunicación y el mensaje que se desea transmitir para que esto, se haga manera clara para evitar errores que puedan afectar a la organización.

Mencionando los elementos básicos de la comunicación interna que son los siguientes: emisor, receptor, código, canal, y retroalimentación. Al usar estos elementos la información interna puede fluir de manera correcta para que se logre desarrollar un plan efectivo dentro de la empresa.

Si bien es cierto, aunque el mensaje sea claro, depende mucho de lo que el receptor interprete por lo tanto, es importante utilizar todos los elementos para que la comunicación sea verdaderamente efectiva.

Definiendo cuales son las dimensiones de la comunicación en las empresas; la comunicación corporativa, la comunicación externa, la comunicación interna, la comunicación de crisis, relaciones públicas y gabinete y la responsabilidad social corporativa.

Los conceptos de estas dimensiones son necesarios para que crear una visión compartida en el plan de comunicación que las empresas desean desarrollar.

Indicando la estructura de un plan de comunicación integral efectiva, esta debe contar de los siguientes elementos : Análisis , antecedentes, objetivos , publico objetivo o target de la comunicación , el mensaje, estrategia , acciones , cronograma o calendario, presupuesto y control.

Con estos elementos se logra la creación de las estrategias que llevaran al recurso humano al cumplimiento de la visión compartida. El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad y/o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa.

## Bibliografía

- Agustín, R. P. (2004). *Administración de empresas Teoría y Práctica* (Primera edición ed., Vol. 1). México, D.F., México: Limusa S.A. de C.V. Recuperado el 31 de agosto de 2022
- Almansa, A. (2005). *Relacione pública y gabinete de comunicación*. Málaga, España: Universidad de Málaga. Recuperado el 8 de octubre de 2022
- COMUNICACIÓN, T. D. (s.f.). La comunicación en la empresa. En *TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN* (pág. Seccion 2).
- Bérmudez Rus, Coral. (s.f.). *La comunicación interna en las organizaciones*. MÁSTER UNIVERSITARIO EN RR.HH, ICADE BUSINESS SCHOOL. Recuperado el 31 de agosto de 2022
- David Washington; Ramos Reyes; Mauricio Paredes Sandival; Paulina elizabeth; Andrade Teran y Luis Fernando Lema Lliguicota. (2017). *Comunicación Organizacional*. Ecuador: Ediciones Grupo Compás 2017. Recuperado el 30 de Agosto de 2022
- García Jimenez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A. Recuperado el 31 de agosto de 2022
- García, Saura Perez y Francisco García. (2010). *La comunicación de crisis como elemento de calve de la comunicación empresarial* (segunda ed., Vol. 2). Madrid, España: Revista ICONO. Recuperado el 5 de octubre de 2022
- Escuchar, A. a. (2007). *Aprende a Escuchar como desarrollar la capacidad escuchado activa*. Madrid, España: Editorial Lulu. Recuperado el 28 de Agosto de 2022
- Espinoza, L. A. (2009). *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*. CULCYT//COMUNICACIÓN. Recuperado el 31 de agosto de 2022
- Herrera Rosales, Jordan; Méndez Téllez, Keyla y Zambrana Tijerino, Maryuri. (2020). *Comunicación Gerencial en las Organizaciones*. Managua. Recuperado el 31 de agosto de 2022

- Herrera Rosales, Jordan; Méndez Téllez, Keyla y Zambrana Tijerino, Maryuri. (2020). *Comunicación Gerencial en las Organizaciones*. Managua. Recuperado el 31 de agosto de 2022
- Holguín, Paola Alexandra; Traverso Bauz, Brian; Flores, Guillermo Williams Y Palacios, Irene del Rocío . (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Ecuador: Ing. Annabell Esperanza Aguilar Muñoz - Departamento de Relaciones Públicas y Marketing. Universidad ECOTEC. Recuperado el 01 de septiembre de 2022
- Janneth Arley, P. C. (2015). *Historia y avances en la investigación en comunicación corporativa* (Vol. V). Colombia, Colombia: Fundación Universitaria Los Libertadores, Colombia. Recuperado el 11 de octubre de 2022
- Jiménez, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis, tesis doctoral*. Barcelona, España. Recuperado el 14 de octubre de 2022
- Ortiz Crespo, R. (2007). *Aprende a Escuchar como desarrollar la capacidad escuchado activa*. Madrid: Editorial Lulu. Recuperado el 28 de Agosto de 2022
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación* (Primera ed.). Buenos aires, Argentina: La Crujía Ediciones, DIRCOM. Recuperado el 03 de septiembre de 2022
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos aires: La Crujía Ediciones, DIRCOM. Recuperado el 03 de septiembre de 2022
- Rus Bermúdez, C. (2015). *LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES*. Recuperado el 28 de Agosto de 2022
- Rus, C. B. (2015). *LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES*. ICADE BUSINESS SCHOOL. Recuperado el 28 de Agosto de 2022
- Urcuyo, Martin. (06 de Abril de 2013). *Manual Practico para Pyme*. Recuperado el 13 de octubre de 2022, de Bic Galicia.

Velasco Espatia, M. e. (S.F). *Habilidades Gerenciales*. Colombia. Recuperado el 14 de Octubre de 2022

WASHINGTON DAVID, RAMOS REYES; MAURICIO, PAREDES SANDOVAL; PAULINA ELIZABETH, TERAN ANDRADE; LUIS FERNANDO, LEMA LLIGUICOTA. (2017). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. Ecuador: Ediciones Grupo Compás 2017.

### **Webgrafía**

Aguayo Llanos, A. (18 de Enero de 2018). *Como definir indicadores de evaluacion en el plan de comunicacion*. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de <https://hablemosdegestion.org>: <https://hablemosdegestion.org/2018/01/18/como-definir-indicadores-de-evaluacion-en-el-plan-de-comunicacion-de-tu-ong/>

Alvarez, F. (19 de Noviembre de 2020). *Las mejores tecnicas de comunicacion efectiva*. Recuperado el 11 de Octubre de 2022, de [www.mediasource.mx](http://www.mediasource.mx): <https://www.mediasource.mx/blog/las-mejores-tecnicas-de-comunicacion-efectiva>

AMITAI. (14 de diciembre de 2021). *Canales de comunicacion organizacional interna* . (L. HRD Global Solutions, Editor, & HRD Global Solutions, Ltd.) Recuperado el 01 de septiembre de 2022, de [www.amitai.com](http://www.amitai.com): <https://www.amitai.com/es/canales-de-comunicacion-organizational-interna/>

Anáhuac, G. (7 de Enero de 2020). *Red de Universitaria Anáhuac*. Recuperado el 28 de Agosto de 2022, de <https://www.anahuac.mx/generacion-anahuac/cuales-son-las-mejores-tecnicas-de-comunicacion-efectiva#:~:text=Una%20comunicaci%C3%B3n%20eficaz%20permite%20que,a%20una%20correcta%20inteligencia%20emocional.>

Anáhuac, G. (7 de Enero de 2020). <https://www.anahuac.mx/generacion-anahuac/cuales-son-las-mejores-tecnicas-de-comunicacion-efectiva#:~:text=Una%20comunicaci%C3%B3n%20eficaz%20permite%20que,a>

*%20una%20correcta%20inteligencia%20emocional*. Recuperado el 28 de Agosto de 2022, de [www.anahuac.mx](http://www.anahuac.mx)

Anna, R. (15 de 05 de 2005). <https://www.interempresas.net/>. Obtenido de Interempresas Media, S.L.U. - Grupo Nova Àgora: <https://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/10415-La-comunicacion-eficaz-en-la-empresa-un-objetivo-alcanzable.html>

Anna, R. (15 de 05 de 2005). *Interempresas Media, S.L.U. - Grupo Nova Àgora*. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de <https://www.interempresas.net/> : <https://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/10415-La-comunicacion-eficaz-en-la-empresa-un-objetivo-alcanzable.html>

Anna, R. (15 de MAYO de 2005). *La comunicacion eficaz en la empresa un objetivo alcanzable*. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de <https://www.interempresas.net/>: <https://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/10415-La-comunicacion-eficaz-en-la-empresa-un-objetivo-alcanzable.html>

Arevalo Martinez, R. I. (12 de Junio de 2018). *Pasos para craer una estrategia de comunicacion integral para tu empresa*. Recuperado el 14 de Octubre de 2022, de [www.anahuac.mx](http://www.anahuac.mx): <https://www.anahuac.mx/generacion-anahuac/5-pasos-para-crear-una-estrategia-de-comunicacion-integral-para-tu-empresa>

Bermudez, N. (2 de Septiembre de 2014). *El lider y la comunicacion*. Recuperado el 11 de Octubre de 2022, de <https://noeliabermudez.com>: <https://noeliabermudez.com/el-lider-y-la-comunicacion/>

Bruno, E. (20 de octubre de 2018). *El proceso de la comunicaci3n estrat3gica en un ambiente corporativo*. Recuperado el 11 de octubre de 2022, de [www.slidecomunication.com/](http://www.slidecomunication.com/): <https://slidecomunication.com/es/blog/comunicacion-interna/#:~:text=El%20proceso%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n,estrat%C3%A9gica%20en%20un%20ambiente%20corporativo>.

- Campos, J. M. (S.F.). *La importancia de la comunicacion en la empresa*. Recuperado el 11 de octubre de 2022, de [www.grupofemxa.es: https://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/](https://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/)
- Castro, R. (11 de Abril de 2022). *La escucha activa como parte medular de la comunicacion*. Recuperado el 28 de Agosto de 2022, de [https://dpersonas.com/: https://dpersonas.com/2020/02/07/la-escucha-activa-como-parte-medular-de-la-comunicacion/](https://dpersonas.com/2020/02/07/la-escucha-activa-como-parte-medular-de-la-comunicacion/)
- Cipolla, Ariel Iván. (13 de 01 de 2021). *La importancia del analisis de datos en las empresas*. Obtenido de [openwebinars.net: https://openwebinars.net/blog/la-importancia-del-analisis-de-datos-en-las-empresas/](https://openwebinars.net/blog/la-importancia-del-analisis-de-datos-en-las-empresas/)
- European Union*. (1 de Septiembre de 2017). Obtenido de [https://europa.eu/capacity4dev/evaluation\\_guidelines/wiki/analisis-dafo-debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades-swt](https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/wiki/analisis-dafo-debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades-swt)
- Fernanda, A. (14 de Abril de 2020). <https://www.appvizer.es/revista/comunicacion/comunicacion-interna/plan-de-comunicación>. Recuperado el 13 de Octubre de 2022, de <https://www.appvizer.es>
- Gámez Rocha, N. K. (S.F). *Guia de escucha activa para escuchar la opinion de tus equipos*. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de [https://aprende.com: https://aprende.com/blog/bienestar/inteligencia-emocional/guia-de-escucha-activa-para-escuchar-la-opinion-de-tus-equipos](https://aprende.com/blog/bienestar/inteligencia-emocional/guia-de-escucha-activa-para-escuchar-la-opinion-de-tus-equipos)
- García, A. A. (11 de Agosto de 2018). *Grandes Pymes*. Recuperado el 28 de Agosto de 2022, de <https://www.grandespymes.com.ar/2012/08/11/habilidades-de-comunicacion-tecnicas-para-la-comunicacion-eficaz-2/>
- García, A. A. (16 de Agosto de 2018). *Psicología-Online*. Recuperado el 28 de Agosto de 2022, de [www.psicologia-online.com/tecnicas-para-la-comunicacion-eficaz-3124.html](http://www.psicologia-online.com/tecnicas-para-la-comunicacion-eficaz-3124.html)

- García-Allen, J. (20 de Agosto de 2015). *Escucha activa*. Recuperado el Agosto de 2022, de psicologiaymente.com: <https://psicologiaymente.com/social/escucha-activa-oir>
- García-Allen, J. (20 de Agosto de 2015). *psicologia y mente*. Recuperado el 28 de Agosto de 2022, de <https://psicologiaymente.com/social/escucha-activa-oir>
- Guijarro Valentín, M. (21 de Octubre de 2020). *Elaborar plan comunicacion nueve pasos comunicacion digital*. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de [www.iebschool.com](https://www.iebschool.com): <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>
- Herrera, J. M., & Rivas, J. U. (05 de mayo de 2011). *Cultura Comunicativa*. Recuperado el 31 de agosto de 2022, de Blog de entendimiento comunicaciones significativas: <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/>
- Irusta Mendieta, P. (S.F). *pedroirustamendieta.com*. Recuperado el 14 de Octubre de 2022, de <https://pedroirustamendieta.com/es/plan-de-comunicacion-que-es-y-como-elaborarlo-en-10-pasos/>
- Marcuello García, A. A. (11 de Agosto de 2018). *Habilidades de comunicacion tecnicas para la comunicacion eficaz*. Recuperado el 28 de Agosto de 2022, de [www.grandespymes.com.ar](http://www.grandespymes.com.ar): <https://www.grandespymes.com.ar/2012/08/11/habilidades-de-comunicacion-tecnicas-para-la-comunicacion-eficaz-2/>
- Marcuello García, A. A. (16 de Agosto de 2018). *Tecnicas para la comunicacion eficaz*. Recuperado el 28 de Agosto de 2022, de [www.psicologia-online.com](http://www.psicologia-online.com): [www.psicologia-online.com/tecnicas-para-la-comunicacion-eficaz-3124.html](http://www.psicologia-online.com/tecnicas-para-la-comunicacion-eficaz-3124.html)
- Pérez, A. (28 de Febrero de 2018). <https://www.obsbusiness.school>. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de <https://www.obsbusiness.school/blog/conoces-los-pasos-para-elaborar-el-plan-de-comunicacion-de-una-empresa>
- Porto Pérez, Julián Y Gardey ,Ana. (2008). *La comunicacion*. Recuperado el 11 de OCTUBRE de 2022, de <https://definicion.de>: <https://definicion.de/comunicacion/>

Prieto, S. (27 de febrero de 2017). *La comunicacion externa la empresa conecta mundo*. Recuperado el 11 de octubre de 2022, de <https://grupo-pya.com/>: <https://grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>

Rodriguez, A. P. (2007). *www.1library.co.com*. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de <https://1library.co/article/estructura-del-plan-de-comunicaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gico-integral.z3d35key>

Romero, V. (24 de Febrero de 2020). *La importancia de la comunicacion estrategica en las empresas*. Recuperado el 11 de Octubre de 2022, de [ruizhealytimes.com](https://ruizhealytimes.com/): <https://ruizhealytimes.com/vr/la-importancia-de-la-comunicacion-estrategica-en-las-empresas/>

S.A. (20 de Junio de 2022). *Comunicacion empresa objetivos tipos*. Obtenido de <https://www.esneca.lat/>: <https://www.esneca.lat/blog/comunicacion-empresa-objetivos-tipos/>

S.A. (S.F). *analistamarketing.com*. Recuperado el 14 de Octubre de 2022, de <https://analistamarketing.com/que-es-el-plan-integral-de-comunicacion/>

S.A. (S.F). *Library*. Recuperado el 13 de Octubre de 2022, de <https://1library.co/article/estructura-del-plan-de-comunicaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gico-integral.z3d35key>

S.A. (S.F). *Plan de comunicacion*. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de [https://bebrand.com.es](https://bebrand.com.es/): <https://bebrand.com.es/plan-de-comunicacion/>

S.A. (S.F). *Principales beneficios de escucha activa*. Recuperado el 14 de Octubre de 2022, de [https://escuelamarenostrium.com](https://escuelamarenostrium.com/): <https://escuelamarenostrium.com/escucha-activa-beneficios-tecnicas/#:~:text=Principales%20beneficios&text=Llevando%20a%20cabo%20la%20escucha,descubriremos%20cosas%20que%20no%20sab%C3%ADamos>.

S.A. (S.F). *Tipos de comunicacion de un lider*. Recuperado el 22 de agosto de 2022, de [www.comunicare.es](http://www.comunicare.es/): <https://www.comunicare.es/tipos-de-comunicacion-de-un-lider/>

- S.A. (S.F). *www.comunicare.es*. Recuperado el 14 de Octubre de 2022, de <https://www.comunicare.es/elementos-de-un-plan-de-comunicacion/>
- S.A. (S.F). *www.historiadelaempresa.com*. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de <https://historiadelaempresa.com/estrategia-de-comunicacion-vs-plan-de-comunicacion>
- S.n. (12 de abril de 2019). *Que es la gestion estrategica de la comunicacion*. Recuperado el 02 de septiembre de 2022, de Blog Universidad UNIACC: <https://blog.uniacc.cl/que-es-la-gestion-estrategica-de-la-comunicacion#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20es%20un%20concepto%20integral,comunicaciones%20dentro%20de%20organizaciones%20complejas>.
- S.N. (05 de agosto de 2021). *Comunicacion efectiva*. (E. Etecé, Editor) Recuperado el 01 de septiembre de 2022, de [www.concepto.de.com](http://www.concepto.de.com): <https://concepto.de/comunicacion-efectiva/> S.
- N. (S.F). La comunicación en la empresa. En *Técnicas de Comunicación* (pág. Sección 2). Recuperado el 30 de Agosto de 2022
- Sandoval, A. (3 de Febrero de 2020). *Comunicacion en su empresa*. Recuperado el 28 de Agosto de 2022, de [empresas.blogthinkbig.com](http://empresas.blogthinkbig.com): <https://empresas.blogthinkbig.com/comunicacion-en-su-empresa/>
- Sandoval, A. (3 de Febrero de 2020). <https://empresas.blogthinkbig.com/comunicacion-en-su-empresa/>. Recuperado el 28 de Agosto de 2022, de [empresas.blogthinkbig.com](http://empresas.blogthinkbig.com)
- SN. (22 de julio de 2015). *La nueva comunicacion*. Recuperado el 11 de octubre de 2022, de [www.es.slideshare.net](http://www.es.slideshare.net): <https://es.slideshare.net/CorporateExcellence/i56-la-nueva-comunicacion>
- SN. (21 de enero de 2015). *Que es comunicacion corporativa*. Recuperado el 6 de octubre de 2022, de [www.es.eserp.com/](http://www.es.eserp.com/): <https://es.eserp.com/articulos/que-es-comunicacion-corporativa/>

- SN. (28 de marzo de 2016). *Responsabilidad social corporativa o responsabilidad social empresarial*. Recuperado el 12 de octubre de 2022, de [www.geoinnova.org](http://www.geoinnova.org):  
[https://geoinnova.org/blog-territorio/responsabilidad-social-corporativa-o-responsabilidad-social-empresarial/?gclid=CjwKCAjwkaSaBhA4EiwALBgQaJHFItTN4dhOjqmkfIQ1pMKVORhBPNEKpHR3XbVVEyC4rnMb1MuOBoCGzwQAvD\\_BwE](https://geoinnova.org/blog-territorio/responsabilidad-social-corporativa-o-responsabilidad-social-empresarial/?gclid=CjwKCAjwkaSaBhA4EiwALBgQaJHFItTN4dhOjqmkfIQ1pMKVORhBPNEKpHR3XbVVEyC4rnMb1MuOBoCGzwQAvD_BwE)
- SN. (25 de enero de 2018). *www.academia.edu*. Recuperado el 11 de octubre de 2022, de [https://www.academia.edu/37734110/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional\\_externa](https://www.academia.edu/37734110/Comunicaci%C3%B3n_organizacional_externa)
- SN. (13 de enero de 2019). *Comunicación empresarial*. Recuperado el 01 de septiembre de 2022, de <https://blog.conducetuempresa.com>:  
<https://blog.conducetuempresa.com/2019/01/comunicacion-empresarial.html>
- SN. (SF). *Habilidades Gerenciales*.
- Sordo, A. I. (22 de Noviembre de 2021). *blog.hubspot.es*. Recuperado el 13 de Octubre de 2022, de <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-plan-comunicacion>
- Ugarte, G. (S.F). *marketerosdehoy.com*. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de <https://marketerosdehoy.com/marketing-digital/plan-de-comunicacion/>
- Urcuyo, M. (2013). *Manual practico de la pyme*. Recuperado el 03 de Octubre de 2022,