



**USAL**  
**UNIVERSIDAD**  
**DEL SALVADOR**

---

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

Licenciatura en Periodismo

Trabajo final de Licenciatura

Estrategias de comunicación interna para  
afianzar la identificación del empleado con  
la empresa.

Caso práctico: Telecom y la revista  
*Telecom en tu vida.*

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Realizado por: Diego Alejandro Rubé

Directora de la Carrera de Periodismo: Lic. Erica Walter

Fecha de entrega: 10/12/2009

e-mail: [alejandrix@yahoo.com](mailto:alejandrix@yahoo.com) ;

[diego.rube@personal.com.ar](mailto:diego.rube@personal.com.ar)

Tel: 4730-3672 / 15-6877-1177

# Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Marco teórico: Comunicación institucional y comunicación interna</b> .....	6
<b>Capítulo I: Comunicación institucional</b> .....	7
1.1. Concepto de organización.....	8
1.2. Fundamentos de la comunicación institucional .....	9
1.3. Importancia como instrumento de gestión.....	12
1.4. Comunicación escrita .....	13
1.5. Comunicación masiva .....	14
1.6. Técnicas de comunicación institucional .....	15
1.7. Comunicación formal e informal .....	18
1.8. Medición.....	20
<b>Capítulo II: Comunicación interna</b> .....	24
2.1. Desarrollo de la comunicación interna: facilitar la comunicación eficaz .....	25
2.2. El valor de la comunicación interna.....	26
2.3. Los rumores y la gestión de la incertidumbre .....	27
2.4. Tipos de comunicación interna.....	31
2.4.1. La comunicación descendente .....	32
2.4.2. La comunicación ascendente .....	33
2.4.3. La comunicación horizontal: El trabajo en equipo .....	35
2.5. Estrategias de comunicación interna.....	36
2.6. Herramientas de gestión .....	40

<b>Caso Práctico: Telecom y la revista <i>Telecom en tu vida</i></b> .....	43
<b>Capítulo III: Identificación del problema</b> .....	44
3.1. Acerca de Telecom .....	45
3.2. Unidades de negocio y cambios organizacionales.....	46
3.3. Encuesta de clima .....	48
3.4. Propuestas de mejora .....	50
3.5. Selección del canal .....	52
<b>Capítulo IV: Ejecución y evolución</b> .....	54
4.1. Objetivos de la publicación.....	55
4.2. Diseño de tapas .....	56
4.3. Diseño interior y contenido.....	59
4.3.1. Editorial .....	61
4.3.2. Institucionales.....	62
4.3.3. Los empleados .....	64
4.3.4. Tiempo libre.....	65
4.3.5. Salud .....	66
4.3.6. Concursos .....	67
4.3.7. La familia .....	68
4.3.8. Actividades laborales.....	70
4.3.9. Actividades extra-laborales .....	72
4.3.10. Eventos solidarios y de Responsabilidad Social Corporativa.....	73
4.4. Distribución.....	75
4.5. Medición de resultados .....	77
<b>Conclusión</b> .....	80
<b>Bibliografía</b> .....	82



## Introducción

Ante la complejidad de los mercados y las constantes fluctuaciones económicas, las compañías multinacionales han ido adaptando sus organizaciones para no perder competitividad. La búsqueda de la eficiencia, el intento por acortar márgenes y la nueva visión del aprovechamiento de los recursos disponibles, han minado -en parte- el compromiso de los empleados para con sus empleadores.

Un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización es la comunicación. Sin embargo, en la realidad empresarial, muchas veces no se le concede la atención necesaria; o se pierde de foco aquello que se debe informar, cómo y de qué manera.

De acuerdo con estas perspectivas, la comunicación externa con el público en general, clientes, proveedores, socios y competidores es tan vital como el manejo preciso de la comunicación interna.

Para enfrentar con éxito el cambio inexorable que presenta el mercado, las empresas deben entender la importancia de motivar a su equipo humano, hacerlos sentir parte del proceso de reorganización e inculcarles una cultura corporativa para lograr que se sientan identificados con la compañía. Aquí es donde aparece la Comunicación Interna como herramienta clave para acrecentar el sentimiento de pertenencia de los empleados; además de colaborar con la prevención de los rumores y reducir la incertidumbre.

Entendiendo estas problemáticas, y sumadas a la repentina fusión de todas sus unidades de negocio, la empresa Telecom decidió fortalecer sus canales propios de comunicación. No sólo los externos que le permiten más presencia en

el mercado, ganar reputación y posicionarse como marca, sino también los canales internos. De esta manera, dentro de los medios disponibles ya desarrollados, se decidió modificar paulatinamente el contenido de la revista interna; para que dejase de ser un conjuro de informaciones institucionales, en detrimento de aquellas noticias que el empleado desea conocer.

A través de este trabajo, se desarrollará en un marco teórico conceptos básicos sobre comunicación institucional y se buscará resaltar la importancia de la comunicación interna en las organizaciones.

Y en particular, analizar cómo impactan de manera positiva las reformas realizadas en la revista *Telecom en tu Vida* y como ayudan a lograr la identificación del empleado con la empresa.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

# Marco teórico: Comunicación institucional y comunicación interna



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

# Capítulo I: Comunicación Institucional



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## 1.1. Concepto de Organización

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Para Simón Andrade Espinoza, la organización es “la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”<sup>1</sup>. Por su parte, para la Real Academia Española, se trata de una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”<sup>2</sup>

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar de forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Las relaciones que se dan en 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 de formar parte de la empresa. Por su parte, se logra transmitir hacia afuera una imagen e identidad corporativa. ¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se

---

<sup>1</sup> ANDRADE ESPINOZA, Simón, *Diccionario de Economía*, Lima, Editorial Andrade, 2005, Pág. 448

<sup>2</sup> Diccionario de la Real Academia Española: <http://www.rae.es>

proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno y externo conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

A través de este primer capítulo repasaremos conceptos básicos de comunicación institucional, basándonos en el trabajo de Annie Bartoli.

## **1.2. Fundamentos de la Comunicación Institucional**

La existencia diaria del hombre transcurre en un sinnúmero de organizaciones tales como: instituciones religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas y recreativas, entre otras. En ellas el individuo se compenetra con otros para interactuar y así expresar toda clase de conocimientos.

La organización se concibe como “una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> BARTOLI, Annie, *Comunicación y Organización*, Barcelona, Ediciones Paidós, 1992, Pág. 159