



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y VALORES
DE LA EMPRESA PARA GENERAR IDENTIDAD EN LOS
COLABORADORES DE MULTIDENT, LIMA - 2020**

PRESENTADA POR
JULIO CESAR GONZALES APAZA

ASESORA
MARTHA ALICIA ROMERO ECHEVARRÍA

TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LIMA – PERÚ

2020



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TESIS

LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y VALORES

DE LA EMPRESA PARA GENERAR IDENTIDAD EN LOS

COLABORADORES DE MULTIDENT, LIMA - 2020

PARA OPTAR AL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTADO POR

JULIO CESAR GONZALES APAZA

ASESORA:

DRA. MARTHA ALICIA ROMERO ECHEVARRÍA

LIMA, PERU

2020

DEDICATORIA

A mis padres, Teófila y Rogelio, por creer en mí, y apoyarme con lo que pueden a pesar de las difíciles circunstancias.

A mi amiga, Angela, por ser la mejor compañera y apoyo emocional en estos días de pandemia.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas y organizaciones que hicieron posible la realización de este trabajo, ya sea con información directa o indirecta.

A la Universidad San Martín de Porres, por darme la oportunidad y las condiciones, para poder llevar a cabo un gran paso en mi carrera profesional.

A mi asesora, la Dra. Martha Alicia Romero Echevarría, por sus constantes consejos y pautas, además de su paciencia y forma didáctica de resolver las dudas que aparecían en este camino.

A la Lic. Zoila Marlubeth Guzmán y el Mg. Enrique Elías Villanueva, por su apoyo y tiempo al momento de validar las encuestas.

A los trabajadores de Multident Sede San Borja, por mostrar total disposición y sinceridad al momento de recolectar información.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	19
1.1. Antecedentes de la investigación.....	19
1.1.1. Antecedentes internacionales.....	19
1.1.2. Antecedentes nacionales.....	21
1.2. Bases teóricas.....	24
1.2.1. Teorías que sustentan la investigación.....	24
1.2.1.1. Teoría de la comunicación de David K. Berlo.....	24
1.2.1.2. Teoría de la Imagen de Abraham Moles.....	25
1.2.2. Estrategias de Comunicación interna	27
1.2.2.1. Plan de Comunicación.....	32
1.2.2.1.1. Operativo.....	35
1.2.2.1.2. Estratégico	36
1.2.2.1.3. Enfoque humano	37
1.2.2.2. Eficiencia de la Comunicación.....	38
1.2.2.2.1. Claridad del mensaje.....	40
1.2.2.2.2. Comunicación veraz.....	41
1.2.2.2.3. Comunicación oportuna	42
1.2.2.3. Canales digitales	43
1.2.2.3.1. Intranet	46
1.2.2.3.2. Correo electrónico	47

1.2.2.3.3. Facebook.....	48
1.2.3. Identidad corporativa	49
1.2.3.1. Filosofía Corporativa.....	54
1.2.3.1.1. Misión.....	55
1.2.3.1.2. Visión	56
1.2.3.1.3. Valores corporativos.....	57
1.2.3.2. Cultura corporativa	58
1.2.3.2.1. Pautas de conducta.....	61
1.2.3.2.2. Creencias	64
1.2.3.2.3. Liderazgo.....	66
1.2.3.3. Identidad visual.....	68
1.2.3.3.1. Logotipo	69
1.2.3.3.2. Marca	70
1.2.3.3.3. Color corporativo	72
1.3. Definición de términos.....	74
CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES	76
2.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas.....	76
2.1.1. Hipótesis general	76
2.1.2. Hipótesis específicas	76
2.2. Variables	76
2.2.1. Definición operacional:.....	77
2.2.2. Definición conceptual de las variables	79
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	82
3.1. Diseño metodológico.....	82
3.1.1. Tipo de investigación	82
3.1.2. Nivel de investigación	83
3.1.3. Diseño de investigación	84

3.1.4. Método de investigación	84
3.2. Diseño muestral	85
3.2.1. Población	85
3.2.2. Muestra.....	85
3.3. Técnicas de recolección de datos	86
3.3.1. Técnicas de recolección de la información	86
3.3.2. Instrumentos de recolección de datos	86
3.3.2.1. Tipo de instrumento.....	87
3.3.2.2. Ficha técnica del cuestionario	87
3.3.2.3. Validez y confiabilidad del instrumento.....	88
3.3.2.3.1. Validez	88
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	89
3.5. Aspectos éticos.....	89
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	91
4.1. Resultados descriptivos	92
4.2. Análisis de entrevista a profundidad a jefe inmediato	102
4.3. Análisis documental de la identidad corporativa	127
CAPÍTULO V DISCUSIÓN	132
5.1. Discusión del problema general.....	132
5.2. Discusión de los problemas específicos	134
CONCLUSIONES.....	140
RECOMENDACIONES	141
FUENTES DE INFORMACIÓN	142
ANEXOS	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Información de valor	92
Figura 2. Planifica la comunicación	92
Figura 3. Preocupación por colaboradores	93
Figura 4. Desarrollo y objetivos	93
Figura 5. Objetivos claros.....	94
Figura 6. Mensajes claros	94
Figura 7. Mensajes directivos.....	95
Figura 8. Momento adecuado.....	95
Figura 9. Intranet	96
Figura 10. Correo electrónico.....	96
Figura 11. Facebook	97
Figura 12. Misión empresa.....	97
Figura 13. Visión empresa.....	98
Figura 14. Compromiso con visión	98
Figura 15. Valor honestidad	99
Figura 16. Valores institucionales.....	99
Figura 17. Normas cortesía.....	100
Figura 18. Cordialidad	100
Figura 19. Creencias	101
Figura 20. Color corporativo	101

RESUMEN

Multident, al igual que muchas empresas en el Perú, sufren los estragos de la pandemia del COVID-19 y tuvo que dejar de operar por aproximadamente 3 meses. Es en momentos como estos que las empresas se dan cuenta de la importancia de la comunicación interna y las estrategias, al realizar de forma eficiente la comunicación, el público interno se siente protegido y mejora su productividad aún en plena pandemia. Es por eso que, el objetivo de esta investigación es establecer la relación de las estrategias de comunicación interna que transmite los valores de la empresa y la identidad corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja.

Este estudio es de diseño triangulación concurrente, de corte transversal, con un enfoque mixto, de método deductivo e inductivo y nivel descriptivo correlacional. Los instrumentos aplicados fueron la encuesta, a 32 trabajadores; y una entrevista a profundidad a un jefe inmediato.

En esta tesis se demostró que las estrategias de comunicación interna tienen un impacto directo en la construcción de la identidad corporativa. El impacto no solo se aprecia a nivel interno sino también a nivel externo, con los pacientes.

Palabras clave: estrategia, comunicación interna, identidad corporativa, cultura corporativa, filosofía corporativa.

ABSTRACT

Multident, like many companies in Peru, suffer the ravages of the COVID-19 pandemic and had to stop operating for approximately 3 months. It is at times like these that companies realize the importance of internal communication and strategies, by efficiently carrying out communication, the internal public feels protected and improves their productivity even in the midst of a pandemic. That is why, the objective of this research is to establish the relationship of the internal communication strategies that transmit the values of the company and the corporate identity in the collaborators of Multident - Sede San Borja.

This study is of a concurrent triangulation design, cross-sectional, with a mixed approach, deductive and inductive method and correlational descriptive level. The instruments applied were the survey of 32 workers; and an in-depth interview with an immediate boss.

In this thesis it was shown that internal communication strategies have a direct impact on the construction of corporate identity. The impact is not only appreciated internally but also externally, with patients.

Keywords: *strategy, internal communication, corporate identity, corporate culture, corporate philosophy.*

INTRODUCCIÓN

Toda organización, grande o pequeña, realiza siempre un estudio previo, planificación, antes de realizar cualquier actividad, con el único fin de obtener resultados esperados, en lo económico, lo social, cultural, político y más. Este conjunto de acciones ya planificadas recibe el nombre de estrategias, "...es decir, en planificar y ejecutar el proyecto para cumplir los objetivos. El proyecto consta de un tema central, mensajes y varias formas de comunicación (técnicas) para llegar a los públicos" (Laluzza y Xifra, 2009, p.2).

Las estrategias son indispensables a la hora de trabajar con el público interno, con los colaboradores, porque de eso depende el nivel de identificación que puedan tener y si están alineados a los objetivos organizacionales. Estas estrategias de comunicación interna contienen el mensaje y la forma en que se va a comunicar, la periodicidad, en qué canales de comunicación y más datos relevantes que van a garantizar el éxito al ejecutarse bien. La importancia de las estrategias internas no se refleja a corto plazo, sino con un trabajo continuo. Todo lo que comunica la empresa trasciende a la identidad corporativa.

Se dice que el 50% de los grandes proyectos de las empresas no se llevan a cabo y fracasan porque tienen una mala comunicación interna. Entre las causas se identifica que se comunica a destiempo y que los mensajes no son relevantes para los colaboradores (América Economía, 2015).

Sin embargo, hasta hace algunos años varias empresas destinaban la mayoría de sus recursos a áreas que consideraban prioritarias y seguían dejando a la comunicación interna de lado. Esta situación está cambiando poco a poco, gracias al contexto de crisis mundial producida por la pandemia del coronavirus.

Los trabajadores se sienten solos y necesitan más que nunca sentir la presencia de la organización a la que pertenecen, sentir que son escuchados directamente por sus jefes y superiores.

El 23% de empleados considera que se comprometería y comprendería más con los objetivos de la organización, si tuviera información mediante una buena comunicación interna por parte de sus superiores, esto de acuerdo con un estudio de EE. UU realizado por The Employee App (ESAN, 2018).

En contraste con esto, en una encuesta realizada en 2016 a 164 personas con puestos en Comunicaciones y Recursos Humanos, un 96% mencionó que es indispensable el compromiso de la alta dirección para una buena gestión. Asimismo, la misma encuesta dice que un 41% de los encuestados no mide la gestión de la Comunicación interna (Apoyo Comunicación, 2016).

De acuerdo con lo que nos presenta como resultado Neo Humano Group, casi “el 80% de las grandes empresas locales aún tienen procesos de comunicación basados en herramientas tradicionales, como correos electrónicos, murales y revistas institucionales” (PQS, 2019).

Centrando la información en el efecto que el COVID-19 tuvo en la comunicación interna y comunicación en general, de acuerdo a un estudio exploratorio especial por internet realizado por Edelman a 12 países, entre los días 23 y 26 de marzo de 2020 a 12 000 personas, arrojan los siguientes resultados: el 82 % de los encuestados ha recibido información sobre el COVID-19, de esa cantidad, un 85% considera que en sus organizaciones han utilizado los canales adecuados y un 79% considera que la frecuencia de los mensajes fue adecuada (Xifra, 2020).

Asimismo, la encuesta también arroja que un 75% de los líderes corporativos consideran la información recibida durante la pandemia fue extremadamente confiable, un 69% la considera clara, un 75% la considera abierta y honesta, un 66% cree que alivió su ansiedad y preocupación, y por último, un 58% considera que es información útil para comunicarle a sus empleados como actuar (Xifra, 2020).

Otros datos del estudio de Edelman, arrojan que los portavoces que cuentan con veracidad a la hora de comunicar sobre el virus y la respuesta que tendrá la marca son: 78% un científico o médico, un 48% algún experto de la organización, 45% el líder corporativo de la empresa, 44% alguna persona afectada, 43% el fundador de la marca, 34% algún empleado de la organización, 30% influencers y con un 26% alguna celebridad (Xifra, 2020). Los resultados en esta última parte indican que los miembros de la organización, sin importar su jerarquía, adquieren un papel importante, porque reflejan veracidad y liderazgo, lo que también influye en el control de las emociones de todos los colaboradores.

Queda en evidencia con los estudios citados que, las estrategias de comunicación interna están siendo más valoradas en esta época de pandemia, se está invirtiendo más en canales de comunicación, en tratar de comprender mejor al público interno y dar un mensaje que logre la consecución de objetivos finales, y la calma frente a la incertidumbre que se vive a nivel global. Sin embargo, aún no existen ciertas limitaciones en el presupuesto y en el número de profesionales de la comunicación que debe haber en el área de comunicación interna.

Como último soporte para la investigación, de acuerdo con un estudio de Gartner en 2017, el 73% de empleados encuestados afirman que trabajan en una

empresa porque comparten su propósito, esto los hace estar altamente comprometidos e identificados con ella (Raona, 2018).

Multident nació en el año 1969, el Dr. Edgar Ochoa abrió un consultorio dental en Chorrillos, 10 años después, su hijo, el Dr. Jesús Ochoa se unió a él. Ambos implementaron un sistema de atención dental que se diferenciaba de la competencia en aquella época, lo lograron implementando una mejora en la calidad de servicio y trayendo avances tecnológicos. Tanto fue el éxito, que la llegada de pacientes de otros distritos lejanos motivó la apertura de más consultorios. La tradición de Multident continúa en la actualidad, la Dra. Paola Ochoa, también miembro de la familia fundadora, se sumó hace unos años al gran equipo de más de 100 doctores, administradores y asistentes (Multident, 2020).

Multident tiene como Misión: “Brindar atención dental de calidad y un servicio de excelencia a nuestros pacientes y a las personas cuya protección de salud nos ha sido confiada” (Multident, 2020). Asimismo, tiene como visión:

Ser el sistema de atención dental líder en el Perú, con la más avanzada tecnología en manos de un equipo integrado por odontólogos de primer nivel, técnicos y administrativos, comprometidos con el mejoramiento continuo en busca de un país que sonría sanamente (Multident, 2020).

Con lo mencionado hasta este punto, se evidencia que Multident a pesar de ser una empresa que cuenta con más de 47 sedes a nivel nacional y grandes reconocimientos en su campo, aplica estrategias de comunicación interna débiles, sus mensajes no son bien canalizados hacia todos sus colaboradores, no trabajan la motivación ni el sentido de pertenencia a diario y han dejado ese aspecto

descuidado por varios años, porque dependen de la sede central para aplicar estrategias.

La forma en la que mantienen la estabilidad de los puestos de trabajo es solo a través de un buen sueldo y horarios flexibles. Existen pocas acciones de comunicación que mantienen motivados a los colaboradores, las cuales no van más allá de una celebración por cumpleaños. Además, es importante mencionar que cada sede no cuenta con un comunicador, sino que el área de marketing y publicidad se encuentran solo en la sede central y tienen una visión más comercial al momento de aplicar estrategias, siendo necesario una visión desde las relaciones públicas. Hay que recordar que una persona es más productiva al sentir que su organización valora su talento y hace todo por retenerlo, si se siente escuchado.

Las nuevas tecnologías digitales no son aprovechadas del todo para acercarse a sus colaboradores, el correo institucional y la intranet son canales muy importantes, pero no los únicos. Como se menciona líneas arriba, Multident cuenta con los recursos, pero la alta dirección aún no se atreve a dar el siguiente paso para mejorar tanto la comunicación interna como la externa.

Asimismo, Multident funciona con un sistema de franquicias, lo cual, si bien tiene ventajas, también tiene desventajas en la construcción de identidad corporativa. Entre las desventajas se identifica una comunicación difícil entre las redes que forman los locales, las decisiones importantes las toman los franquiciantes (dueños) y esto limita ideas innovadoras de quienes no lo son, los que desean tener un local con el nombre de la marca deben cumplir compromisos a veces muy excesivos y tediosos, las directrices y normas son elaboradas e impuestas por la sede central de la franquicia, el éxito de un local franquiciado

depende de la reputación que puedan tener las demás sedes, los pagos para ser parte de una franquicia suelen ser elevados; finalmente, la supervisión y control excesivo de parte del franquiciante puede generar clima de desconfianza.

Con respecto a la metodología de la investigación, es descriptiva correlacional de diseño triangulación concurrente. La muestra de estudio estuvo compuesta por la totalidad de colaboradores de la sede San Borja, con excepción del director, es decir, 32 colaboradores, que laboran en la organización por más de 5 meses. La empresa para estudiar es Multident, ubicada en el distrito de San Borja, perteneciente al rubro de salud dental. En base a lo expuesto se formula los siguientes problemas de investigación:

Problema general

¿Cuál es la relación de las estrategias de comunicación interna que transmite los valores de la empresa y la identidad corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja, durante el 2020?

Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre el plan de comunicación interna y la filosofía corporativa en los colaboradores de Multident – Sede San Borja?

¿Cuál es la relación entre la eficiencia de la comunicación interna y la cultura corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja?

¿Cuál es la relación entre los canales digitales de comunicación interna y la identidad visual en los colaboradores de Multident - Sede San Borja?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Establecer la relación de las estrategias de comunicación interna que transmite los valores de la empresa y la identidad corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja, Lima -2020.

Objetivos específicos

Establecer la relación entre el plan de comunicación interna y la filosofía corporativa en los colaboradores de Multident – Sede San Borja.

Evidenciar la relación entre la eficiencia de la comunicación interna y la cultura corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja.

Reconocer la relación entre los canales digitales de comunicación interna y la identidad visual en los colaboradores de Multident - Sede San Borja.

Este trabajo se justifica bajo varios puntos de vista, como el organizacional, donde se resalta la importancia de las estrategias de comunicación interna; el ámbito académico, económico, profesional y tecnológico.

Todas las organizaciones tienen como principal recurso al hombre, para que estas salgan adelante tienen que lograr que cada colaborador esté comprometido y se sientan parte de un mismo grupo. Por ello, es importante desarrollar las estrategias de comunicación interna de forma correcta, porque son la base de cada mensaje y acción.

Se espera que los resultados obtenidos en esta investigación ayuden a las organizaciones a identificar cuáles son los puntos en los que se deben concentrar, para que de esa manera las tomas de decisiones sean más efectivas. Además, también influirá en el aspecto económico de la organización, porque si existe compromiso, aumenta la productividad, generando así una clara ventaja sobre la competencia.

Desde lo académico, las estrategias de comunicación interna tienen un campo muy amplio y con infinidad de definiciones, además de ser muy importante porque trabaja con el público interno, el principal recurso de toda empresa. Este trabajo contribuye a entender mejor la influencia de la variable estrategias de la comunicación interna en la cultura organizacional. Se dan a conocer diversas definiciones de importantes teóricos de la comunicación, lo cual logra consolidar los conocimientos de estudiantes de Comunicaciones.

En lo profesional, será un aporte para profesionales de Comunicaciones y también de carreras como Recursos Humanos, Psicología, Sociología y derivados, los cuales pueden tomar como referencia o adaptar los resultados de la investigación, para aplicarlas en sus centros de labores. De otro lado, en lo tecnológico, va a facilitar la gestión de medios digitales para que tengan un mayor alcance e impacto.

Los resultados obtenidos de todo el trabajo ayudan a identificar errores comunes con la elaboración de estrategias de comunicación interna. Además, sirve como un aporte para futuras investigaciones del tema.

Para el desarrollo de este trabajo se cuenta con los recursos humanos, tiempo y materiales, también con acceso a la información online y offline.

Asimismo, se mostraron algunas limitaciones para obtener información, debido a la pandemia del COVID-19, como la entrevista a profundidad, que no pudo ser presencial y problemas de conectividad para su realización, problemas de desplazamiento por los Decretos Supremos emitidos por el Gobierno. No obstante, gracias a la tecnología se pudo realizar.

La investigación está compuesta por V capítulos interrelacionados: en el primer capítulo se trata el marco teórico; en el segundo capítulo se encuentran las hipótesis de la investigación y las variables, en el cuarto capítulo se encuentran el análisis y resultados de las encuestas y entrevista a profundidad, finalmente, en el quinto capítulo se presenta la discusión, conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. Antecedentes internacionales

Ortiz (2008) en su tesis *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería Delta LTDA*, menciona que las ferreterías pymes compiten con grandes empresas para sobrevivir y tener vigencia en los mercados, para lograrlo no solo deben confiar en su estabilidad económica, sino en un buen manejo a nivel interno y externo que logre crear una ventaja competitiva, acompañado de un crecimiento empresarial. De esta forma, identifica que el principal problema en la ferretería Delta LTDA es una inestabilidad interna que afecta el servicio al cliente y, por ende, la imagen y relación que tiene con el público externo.

La investigación es de tipo aplicada, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, diseño experimental y método descriptivo. La muestra estuvo conformada por 20 trabajadores de la empresa y 20 clientes externos; los instrumentos empleados fueron la entrevista y la encuesta.

La investigadora llegó a la conclusión de que la identidad cultural es determinante al momento de construir la identidad corporativa, porque es una guía de ética, calidad, personalidad y estilo, en otras palabras, es un modelo de conducta global al interior y en el entorno.

Andino (2014) en su tesis *La comunicación visual e identidad corporativa y su influencia en la construcción de la marca Omaconsa S.A*, se refiere a las organizaciones que no tienen elementos comunicacionales que hagan fácil su identificación y recordación. La identidad corporativa se proyecta a la empresa en su tarea de llegar a nuevos mercados. Es así que, el problema identificado es el escaso criterio técnico en la construcción de gráficos y elementos corporativos para fortalecer la identidad.

Esta investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, con enfoque cuantitativo y cualitativo, diseño no experimental. La muestra estuvo formada por 41 colaboradores, siendo un gerente y 40 trabajadores; el instrumento usado fue la encuesta.

Llegando a la conclusión que la empresa desarrolla sus actividades correctamente, pero gran parte de los trabajadores no conocen y más aún, no saben cómo se debe aplicar la misión, visión y objetivos empresariales. Este desconocimiento puede reflejarse en el malestar de los altos funcionarios de la empresa.

Chávez (2017) en su tesis *Estrategias de comunicación interna para fortalecer la comprensión y eficiencia en los procesos de Carne & Maduro Restaurante*, refiere que la comunicación dentro de las organizaciones no tiene un papel relevante, sobre todo la comunicación interna, esto imposibilita que se

compartan metas entre trabajadores y se trabajan con estrategias de forma aislada. Por ello, se identifica que los procesos productivos internos se han visto afectados, más aún con la falta de intervención de un profesional en comunicación.

Esta investigación fue de tipo aplicada, de enfoque cualitativo y cuantitativo, diseño experimental y/o método descriptivo. La muestra estuvo conformada por 67 colaboradores, 9 de ellos con los cargos de jefes y administradores. Los instrumentos aplicados fueron la encuesta y la entrevista.

El investigador concluye que hay ausencia de procesos de comunicación y estos no están bien estructurados, la comunicación es descendente porque los mensajes que se dan al interior provienen mayormente de la Gerencia y otros cargos mayores, los flujos de comunicación son informales. Tampoco existe una cultura organizacional estructurada. Los trabajadores mencionaron que no existen acciones motivadoras para ellos y por eso sienten lejana la empresa.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Cerna (2018) en su tesis titulada *Relación entre las estrategias de comunicación y la identidad corporativa en los colaboradores de Martell SAC*, menciona que el rubro de productos de limpieza y materiales de construcción ha crecido en los últimos años, gracias a esto muchas empresas han despegado. En Martell SAC la comunicación es administrada por el área de marketing de forma vertical por la gerencia general. En base a ello, plantea como problema principal ¿Cuál es la relación entre las estrategias de comunicación y la identidad corporativa de la empresa Martell SAC, Los Olivos, 2017?

La investigación es de diseño no experimental y de corte transversal, el tipo de investigación es aplicada, el nivel de investigación es correlacional. La muestra estuvo conformada por 40 trabajadores de MARTEL SAC. La técnica para recolección de datos fue la encuesta.

La autora llegó a la conclusión que existe relación entre las estrategias de comunicación y la identidad corporativa en Martell SAC, pero tiene una relación mediana, porque se trabajan las estrategias como un valor más, pero no desde la visión de las relaciones públicas, sino más comercial.

Reyes (2018) en su tesis titulada *Relación de la estrategia de comunicación de Hospital Nacional Dos de Mayo y la imagen organizacional*, menciona que la imagen organizacional cobra mucha relevancia en todas las empresas, y en los centros de salud debe adquirir mayor importancia porque trabaja con la salud de los pacientes. Si bien el Hospital Dos de Mayo cuenta con un área de relaciones públicas, su imagen no ha podido cambiar en los últimos años, y aún es mala. La investigadora se plantea como problema principal identificar la estrategia de comunicación interna con la imagen organizacional.

La investigación es de tipo descriptivo y explicativo, el diseño de la investigación es cuantitativo. La investigación es no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 100 trabajadores del hospital con más de 5 años de servicio. El instrumento utilizado fue la encuesta.

La autora llegó a la conclusión que la estrategia de comunicación del Hospital Nacional Dos de Mayo está directamente relacionada con la imagen organizacional, los resultados obtenidos fueron positivos, pero no los suficientes para llegar a la excelencia.

Romero (2018) en su tesis titulada *Relación de la comunicación interna en la Municipalidad de San Juan de Miraflores en la identidad corporativa*, señala que la identidad corporativa involucra a todas las organizaciones y sus acciones son captadas por todos los públicos de interés. El autor identificó que en la Municipalidad de San Juan de Miraflores no hay personas especializadas en transmitir mensajes correctos, además de no contar con un manual de crisis, no usan de forma eficiente sus canales de comunicación. Como problema principal se formuló la siguiente pregunta ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en la Municipalidad de San Juan de Miraflores en la identidad corporativa?

El trabajo tiene un enfoque cuantitativo no probabilístico, usando métodos descriptivos. El diseño es no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 50 trabajadores de la municipalidad. El instrumento de recolección fue el cuestionario.

El autor llegó a la conclusión que existe una relación moderada entre la comunicación interna y la identidad corporativa.

Ramos (2018) en su tesis titulada *Relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa de la empresa Raizza Perú S.A.C*, señala que la empresa objeto de investigación destaca por su personalidad, valores como el orgullo y perseverancia. La comunicación organizacional existe en la organización, pero no está definida de manera formal. No existe un manejo adecuado de los canales de comunicación, ni hay comunicación formal con el público interno. La autora plantea como objetivo general establecer la relación entre la Comunicación Interna y la Identidad Corporativa de la empresa RAIZZA PERÚ S.A.C.

Esta investigación tuvo un diseño no experimental y de corte transversal. El estudio que se realizó fue no experimental de corte transversal. El tipo de investigación fue aplicada. El nivel de investigación fue descriptivo, el enfoque cuantitativo. La autora utilizó la encuesta como su técnica de recolección de datos. La muestra de la investigación fue de 45 trabajadores, es decir, todas las personas que laboraron durante el 2018.

Ramos concluye que la Comunicación Interna se relaciona positiva y significativamente con la Identidad Corporativa de los públicos internos de Raizza Perú S.A.C, en el año 2018. Las actividades que son implementadas con el fin de mejorar la Comunicación Interna promueven la Identidad Corporativa significativamente.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Teorías que sustentan la investigación

1.2.1.1. Teoría de la comunicación de David K. Berlo

David K. Berlo fue uno de los más grandes teóricos de la comunicación y sus esquemas y modelos planteados siguen vigentes desde hace medio siglo. La comunicación es la necesidad que tiene el ser humano para transmitir mensajes y ser escuchados. Berlo (1999) define comunicación como "... un proceso reglado que permite al ser humano negociar su posición en el entorno en el que vive" (p. 4). De acuerdo con el autor, la comunicación es un proceso en el cual los interlocutores deben tener capacidad de persuasión en los receptores.

Por su parte, Berlo (1999) citado en Ochoa (2019) manifiesta que “...para lograr que la comunicación se dé en forma efectiva, se necesita contar con la capacidad por parte de la fuente para la formulación estratégica de objetivos, es decir la definición concreta de que se quiere comunicar” (Ochoa, 2019, s/p.).

Esta teoría se caracteriza por proponer cuatro elementos en el proceso de comunicación: emisor, receptor, mensaje y canal. El emisor, es el punto de partida que tiene factores como la habilidad, el conocimiento y la posición sociocultural, crea el mensaje; el receptor, a él va dirigido el mensaje, puede ser una persona o grupo, dependiendo del objetivo de comunicación; mensaje, compuesto por un código, contenido y tratamiento del mensaje; canal, medio por donde el mensaje es transmitido (Berlo, 1999, citado por Ochoa, 2019)

Asimismo, Berlo (1999) menciona que una comunicación exitosa depende de los objetivos que ha fijado la fuente y de su capacidad para crear una estrategia eficiente para sus objetivos, (definir qué y a quién se desea comunicar), una codificación adecuada (valores retóricos y narrativos) y finalmente, elegir el canal más eficiente para el mensaje y el receptor final del mensaje (Berlo, 1999).

Berlo resalta la importancia de las estrategias de comunicación, en el ámbito de las organizaciones es necesario primero saber qué se quiere decir y a quiénes se quiere comunicar, para eso es necesario conocer las características de todos los colaboradores. También menciona la importancia de los canales para que el mensaje sea eficaz, estos deben ser de fácil acceso.

1.2.1.2. Teoría de la Imagen de Abraham Moles

La imagen es algo muy asociado a la identidad corporativa, porque a través de ella se expresa lo que es la empresa, todos los colores y formas tienen un significado y buscan estar posicionados en la mente de todos sus stakeholders. Es así como Abraham Moles tiene una de las teorías más famosas sobre el tema. El autor menciona que la imagen es "... un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo" (Moles, 1975, p.339). A través de las imágenes las empresas se hacen notar y diferenciar de su competencia, la imagen es entendida como un gran comunicador para las masas.

Con respecto a la teoría de Moles, Capriotti (2009) menciona que "...este enfoque se orienta hacia la identidad y comunicación visual, mediante el uso de símbolos, logotipos y colores aplicados a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico" (p.87). Si bien la identidad visual es el aspecto más llamativo de la identidad corporativa, no solo se limita a eso, también abarca asuntos organizacionales y culturales.

De acuerdo con lo anterior, Capriotti (2009) afirma que:

Se considera a la imagen como un recurso más de la organización para llegar a sus públicos. Se observa a la imagen como un "producto" de la organización, quien analiza, elabora y desarrolla la imagen, y la comunica adecuadamente a los públicos (p.88).

Moles (1975) propone una escala de iconicidad , el cual consta de 13 niveles: el nivel 12 ,está referido a lo físico, al objeto en sí; el nivel 11, un modelo bi o tridimensional a escala; el nivel 10, es un esquema bi-tridimensional aumentado o reducido; el nivel 9, consiste en una fotografía o una proyección realista sobre determinado plano; nivel 8, una fotografía o dibujo de alto

contraste; nivel 7, un esquema anatómico o de construcción; nivel 6, vista en sección o alzado; nivel 5, esquema de principio (electrónica y electricidad); nivel 4 , organigramas y flujogramas; nivel 3, esquemas de formulación como fórmulas químicas; nivel 2, esquema de espacios complejos: nivel 1, esquema de vectores en espacios abstractos y el nivel 0, que consta de ecuaciones, fórmulas y textos (Moles, 1975).

1.2.2. Estrategias de Comunicación interna

La comunicación es importante a todo nivel, por eso es indispensable que toda empresa tenga un área especializada. Bajo esa premisa, toda comunicación nace desde el interior y se manifiesta mediante los colaboradores. Propiciar un buen ambiente de trabajo y saber dirigir la comunicación interna es clave.

Las organizaciones gestionan toda su comunicación desde adentro, a través del departamento de comunicaciones, o externalizan el servicio. Lo ideal siempre será que la propia organización tenga su departamento de comunicación, porque sabrá mejor que nadie la realidad (Aced, 2013).

La comunicación interna es dirigida específicamente al público interno y tiene como finalidad crear un entorno productivo y participativo. (Brandolin y González, 2008). Los comunicadores internos conocen mejor la realidad de la organización, crean lazos de confianza con los colaboradores que se relacionan y llegan a tener un nivel de impacto más alto en todas sus campañas.

Para lograr todos los objetivos de comunicación en general, se necesita crear estrategias, las cuales son herramientas de planificación. Es necesario conocer primero el término estrategia, para luego asociarla a la comunicación.

Capriotti (2009) define una estrategia como: “las líneas globales de acción para lograr las metas de la organización” (p.32). En base a ello, Manene (2013) menciona que las estrategias se aplican en las comunicaciones y en muchos campos más, como el marketing, la administración e incluso psicología. En las comunicaciones, provienen de manera directa de las estrategias de marketing y son definidas por los objetivos que persiguen, tales como: estrategias de fidelización, estrategias competitivas, estrategia de desarrollo de la demanda mundial (Manene, 2013).

Por ello, la estrategia de comunicación es definida por Pérez (2001) como:

El conjunto de decisiones sobre comunicación (tácticas) preparadas de antemano por el comunicador y su equipo para el logro de los objetivos asignados teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los otros jugadores (competidores, cooperadores), de sus audiencias (públicos-objetivo) y/o de la naturaleza (cambios de tendencias del entorno) (p.552).

Se destaca el papel de los comunicadores al predecir posibles escenarios al aplicar estrategias y que estas, tengan múltiples impactos en diferentes stakeholders. Conocer a cada tipo de público garantiza el logro de objetivos específicos.

Las estrategias de comunicación es una práctica que tiene como objetivo crear relaciones armoniosas en la organización, con su entorno cultural, social y político teniendo siempre presente el cumplimiento de sus objetivos e intereses. Gracias a esta buena gestión se fortalece el prestigio de la empresa. (Tironi y

Cavallo, 2011). Se entiende que las estrategias de comunicación se aplican a momentos específicos de la empresa, para logros específicos. Es preciso conocer la situación actual y saber a dónde se quiere llegar.

Los tipos de público son diferentes, por eso, las estrategias de comunicación tienen que ser únicas y responden a problemas específicos, a realidades y momentos específicos. (Bergeruelo, 2016). Por más que la estrategia sea exitosa, eso no garantiza que pueda funcionar en cualquier organización. Corresponde a los profesionales de relaciones públicas analizar diferentes escenarios y aplicar técnicas efectivas.

De acuerdo con Pérez (2001), las estrategias de comunicación tienen 3 misiones: 1) busca la reflexión y el estudio de los vínculos de una organización con sus públicos: trata de fijar las relaciones de una organización con su entorno para saber si son las correctas, y si tiene lógica con la misión y metas que persiguen. 2) Describir la línea directriz de la comunicación: identifica los sistemas más beneficiosos para emplear, teniendo en cuenta la realidad de la organización. 3) Dar coherencia a la variedad de comunicación de una organización: las estrategias representan un punto de partida para que los colaboradores puedan practicar una comunicación segura y eficiente. (Pérez, 2001)

La tercera misión de las estrategias de comunicación tiene una relación directa con la comunicación interna, donde todo gira alrededor de los colaboradores. Para Nguyen-Thanh (1991), “la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna

es una estrategia transversal al servicio de las otras” (p. 135). Las estrategias son entendidas como un concepto multidimensional que se preocupa por las actividades críticas de la empresa y ofrece un sentido de dirección, propósito y unidad, que permiten que se den cambios necesarios en su ambiente.

La comunicación de la organización busca que contenga comportamiento ético, como la no manipulación de datos, precisión y veracidad. “Una estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación, o bien cuando utilice fundamentalmente la comunicación para el logro de ese objetivo” (Ayestarán, Rangel y Sebastián, 2012, p.552). La comunicación estratégica permite que se dé un proceso más allá de un simple proceso de transmisión de datos y se convierta en un grupo de acciones que busquen cumplir objetivos y obtener feedback por parte de los públicos receptores.

De otro lado, toda estrategia de comunicación debe estar contenida al interior de un documento al alcance de todos los colaboradores, Monserrat-Gauchi y Tur-Viñes (2014) señalan que “...la comunicación estratégica se hace realidad mediante procedimientos planificados como el plan estratégico de comunicación” (p.6). El plan de comunicaciones debe contener la estrategia general a nivel de comunicación, los mensajes y su estilo para ser difundido y lograr una política de comunicación eficaz y coherente (Aced, 2009). Un buen plan de comunicaciones permite optimizar los recursos materiales y humanos de la organización. Además, garantiza una ejecución ordenada de acciones y una mirada general en la toma de decisiones.

Como se mencionó, un plan de comunicaciones tiene como objetivos lograr una política de comunicación coherente y eficaz, para ello, sus mensajes también

deben ser eficientes. Al respecto, Barsallo (2009) sostiene que: “la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será la calidad de la relación que obtendremos” (p.19). Un plan de comunicación, global o específico, es fundamental para mejorar la eficacia en el trabajo y ahorrar tiempo (Berceruelo, 2016). La calidad de la información tiene que ser la misma en cada escenario, lo que se comunica debe estar relacionado, de esta forma se garantiza la eficacia en todas las comunicaciones. Una comunicación eficiente promueve la participación directa de quienes lo reciben.

De Lorenzo (2014) menciona que “... ser estratégico significa comunicar el mejor mensaje a través de los canales adecuados, siempre amoldado en relación a los objetivos corporativos, así como los objetivos específicos de comunicación” (p.10). Es importante elegir los canales adecuados, sobre todo los que tienen más llegada y son de fácil acceso, como los digitales. Al respecto, Aced (2013) menciona que “la continua aparición de nuevas herramientas y redes sociales hace necesario revisar continuamente el plan de comunicación para ver si es necesario incluirlas o no” (p.205-206). Al tener los mensajes del plan de comunicación bien estructurado, es necesario buscar los canales y herramientas por donde propagarlos para garantizar su eficiencia. La funcionalidad de nuevas herramientas digitales permite que los objetivos se consigan en un menor tiempo.

Finalmente, queda claro que las estrategias de comunicación interna deben ser en función a los objetivos y teniendo al público interno como protagonista, a su vez, este debe ser un embajador de la empresa y comunicarlo a su entorno más cercano. Es importante una buena investigación antes de comenzar a elaborarlas, y se deben adaptar a diferentes escenarios. Optimizar los recursos tecnológicos es un gran paso para lograr el éxito organizacional.

1.2.2.1. Plan de Comunicación

Para que la comunicación interna y externa de una empresa tenga éxito, es idóneo que previamente exista planificación. Este documento debe tener en cuenta los lineamientos generales de la organización. Al respecto Menéndez y Valdillo (2010) dicen que:

El plan de comunicación es un documento que suele componerse de tres partes: el estudio de la situación (auditorías), los objetivos estratégicos y las modalidades de acción (Plan de Acciones Comunicacionales) correspondientes a estos objetivos. Se trata, por tanto, de un documento operativo cuyo propósito no sólo es movilizar o sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación (p. 16).

Es decir, se resalta el carácter operativo del plan de comunicación y que la base de este es el estudio del contexto actual y un buen planteamiento de objetivos. Continuando con ello, Brandolin y González (2008) mencionan que “se deben establecer los objetivos que se busca alcanzar con el plan de comunicación. Es decir, un punto de llegada a partir del que se establezca una guía de acción que evite el trabajo divergente e improductivo” (p.58)

Los autores resaltan que todas las acciones que realice la empresa, siempre deben buscar alcanzar objetivos de la organización. No puede haber acciones aisladas en el plan de comunicación.

El plan de comunicación y todas las herramientas usadas al interior de una organización, deben buscar ser humanos, es decir generar satisfacción a los colaboradores:

Se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía (Brandolin y González, 2008, p.25).

Es claro que, desde lo interno nace todo lo que se va a comunicar externamente, para ello un plan de comunicación interno debe ser más minucioso, porque el público ya conoce la situación de la empresa, conoce los problemas, áreas en las que se debe reforzar, por ende, será más crítico. Las empresas deben “contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad” (Brandolin y González, 2008, p.7).

Tal como se menciona, a nivel interno, la consecución de objetivos va a permitir un mayor grado de identificación de los colaboradores. Por eso se debe comunicar oportunamente y las veces que sea necesario la misión y visión empresarial, es un gran punto de partida.

De acuerdo con Brandolin y González (2008):

Un plan de comunicación interna debe ser: integral (varios canales); coherente (mensaje sin contradicciones); oportuno (mensajes que llegan en el momento esperado); ético (respetar los valores que rigen la gestión

integral del negocio); claro (de fácil comprensión); y original (debe captar la atención, impactar y debe ser diferente a cualquier otro tipo de comunicación) (p.71).

Es importante concentrarse en todos los aspectos del plan de comunicación, de nada serviría tener buenos canales de comunicación, pero sin un mensaje adecuado y coherente. También se debe ser ético y mostrar información verdadera acorde a los valores organizacionales.

En línea con ello, Brandolin y González (2008), reafirman que “el componente estratégico de un plan de comunicación interna debe expresar los mensajes y temáticas claves que deben reiterarse en sus diferentes instancias” (p.66).

Los mensajes claves deben ser precisos y deben generar valor a quienes lo reciben, deben llegar en el momento adecuado para que el receptor lo recuerde y lo replique más allá del ámbito organizacional.

Con la llegada de nuevas tecnologías, existe una cantidad importante de nuevos canales de comunicación, que deben facilitar la llegada de los mensajes. Al respecto, es importante que “...un plan de CI debe contemplar la sinergia de los canales a fin de que no se solapen y se complementen” (Brandolin y González, 2008, p.65).

Los autores mencionan que es necesario que los canales establecidos en un plan se complementen, no se debe dar prioridad solo a uno, sino que cada uno tenga información de valor, actualizada, que esté disponible cuando el colaborador lo desee.

1.2.2.1.1. Operativo

Se sabe que todas las estrategias de comunicación se encuentran en los planes de comunicación empresariales, las estrategias son un conjunto de acciones elaboradoras para cumplir objetivos. Al respecto, Contreras (2006) menciona que “la estrategia de comunicación va a ser el puente entre las grandes formulaciones, o las políticas y su operativización práctica” (p.12). Las estrategias al ser ejecutadas adquieren un carácter operativo.

Como se mencionó, los planes de comunicación contienen actividades y operaciones de comunicación que tienen como fin cumplir con todos los objetivos de la empresa. El plan de comunicación es entendido como “...un conjunto de prescripciones para regir operaciones y actividades de comunicación” (Contreras, 2006, p.12). De acuerdo con Contreras (2006) visto desde un punto operativo, las políticas contienen las estrategias, y las estrategias contienen a los planes. Primero se deben realizar los planes para acercarse a las políticas, con los planes aproximarnos a las estrategias y con estas a las políticas (Contreras, 2006).

La planificación de la comunicación muchas veces es reducida a la persuasión y difusión, es decir, que solo importa su dimensión operativa, limitada a planes operativos (Contreras, 2006). La comunicación en todas sus fases debe buscar una coordinación de forma permanente, ninguna fase o enfoque es más importante que el otro, sino que se combinan y crean un producto más optimizado.

1.2.2.1.2. *Estratégico*

Para que la comunicación cause un mayor impacto en los públicos de interés de las organizaciones, es necesario que sea estratégica, diseñada y planificada especialmente para cumplir objetivos.

Al respecto, Contreras (2006) señala que "...el pensamiento estratégico va a tener como uno de sus grandes aportes para la planificación de la comunicación la consideración de la gestión de la comunicación tanto en sus aspectos internos (recursos, formas de dirección y gerencia, roles) y externos" (p.16). Un pensamiento estratégico de la comunicación tiene en cuenta los recursos con los que cuenta para que pueda influir de forma efectiva en el exterior.

De acuerdo con lo anterior, Argenti (2014) menciona que la comunicación debe estar "...destinada a reforzar el posicionamiento estratégico global de la empresa" (p.2). Esta afirmación no solo tiene en cuenta el aspecto comunicacional de la organización, sino todos sus aspectos.

Si la empresa se posiciona también afecta directamente sus ganancias, expansión de marca y más. Argenti (2014) considera que un enfoque estratégico de toda la comunicación es capaz de unir por completo sus actividades con éxito financiero, como del comportamiento (Argenti, 2014).

1.2.2.1.3. Enfoque humano

Un aspecto también olvidado de la comunicación es su enfoque humano, las organizaciones utilizan la comunicación para temas de posicionamiento y desarrollo económico, pero olvidan que el centro de todas sus estrategias va dirigidas a las personas.

Al respecto, Contreras (2006) señala que “...el pensamiento estratégico, entonces, pone en un mismo nivel el ser (las personas) y el hacer (las acciones de comunicación)” (p.16). Todas las acciones comunicativas deben buscar el bienestar emocional de las personas, no verlos solo como clientes que generan ganancias.

Es así como, tanto las acciones internas y externas de comunicación tienen como objetivo generar diálogos y consensos. Esto es mencionado por Contreras (2006), “...recordemos que el concepto primario de la comunicación viene del latín *communicare*, que significa poner en la relación, diálogo, encuentro” (p.18).

Finalmente, Contreras (2006) pide “...entender la comunicación en su perspectiva relacional, poner en relación la comunicación con las prácticas sociales que cotidianamente desarrollamos los individuos y los grupos de individuos” (p.18).

Si se enfoca la comunicación en generar valor en los individuos, motivarlos para sacar adelante una empresa y mostrarles la importancia que tienen, los resultados serán los deseados. Ver la comunicación con un enfoque humano permite crear una comunidad.

1.2.2.2. Eficiencia de la Comunicación

Para que todo plan de comunicación y proyectos de relaciones públicas en general, tengan éxito, es necesario que tengan una comunicación eficaz, que llegue y sea entendido por el público objetivo. Al respecto, Lalueza y Xifra (2009) mencionan que, "...los principios de la comunicación eficaz son los mismos en las relaciones con los empleados que en otros ámbitos de las relaciones públicas, aunque debe ponerse el acento especialmente en la comunicación bidireccional y en la participación del público" (p.49).

Como se menciona, a nivel interno, para que la comunicación sea eficiente debe contar con la retroalimentación de los colaboradores. Si esta regla no se cumple, se podría generar situaciones de distanciamiento y un sentimiento de exclusión.

Asimismo, la comunicación eficaz debe tener ciertas características de forma obligatoria. Una de ellas es la credibilidad de la información que se difunde. Lalueza y Xifra (2009) señalan que la credibilidad:

Implica un conjunto de percepciones sobre las fuentes construidas por los receptores o públicos. Según las investigaciones en este tema, las características de las fuentes creíbles son la fiabilidad, la experiencia, el dinamismo, el atractivo físico y las similitudes percibidas entre la fuente y el receptor (p34).

En otras palabras, el emisor del mensaje debe construir su credibilidad día a día, en base a su experiencia y acercamiento con los colaboradores. En el caso de la comunicación no verbal, es importante también colocar las fuentes de

información al momento de dar datos y cifras relevantes, sumado a la credibilidad con la que cuenta la persona.

Otra de las características en la eficiencia de la comunicación es la claridad al momento de comunicar los mensajes, las palabras deben ser precisas y exactas, entendible a todo nivel, desde los operarios hasta la alta dirección. Además, la claridad debe ser pertinente, llegar en el momento oportuno, para ello es necesario conocer qué canales de comunicación son los más frecuentados y en qué momentos del día (Lalueza y Xifra, 2009).

Por otra parte, los mensajes del plan de comunicación deben generar valor en el receptor. “El contenido del mensaje debe ser motivador para el público. Aquella información que no es de interés para un público determinado debe descartarse” (Lalueza y Xifra, 2009, p.34).

Es decir, para que el mensaje sea de interés debe involucrar directamente los intereses personales y laborales de la persona. Por ello es importante analizar y conocer bien el contexto, al generar la motivación surgen una cadena de efectos positivos como el sentido de pertenencia y participación e interés en todos los procesos organizacionales.

Adicionalmente, Lalueza y Xifra (2009) dicen que:

Las palabras en un mensaje deben estar conectadas con lógica. Utilizar frases cortas contribuye a la coherencia, lo mismo que las transiciones claras con el uso correcto de conectores. Por consiguiente, la exactitud, la simplicidad y la coherencia son los tres factores principales a la hora de elaborar mensajes claros (p.35).

Los autores resaltan la importancia de la exactitud en los mensajes, estos tienen mayor probabilidad de recordación e impacto, ya que la carga laboral y tiempo de disposición de cada persona es diferente. Al ser mensajes simples pero coherentes, con el objetivo final de comunicar el plan de comunicación, se garantiza la eficacia en la comunicación.

1.2.2.2.1. Claridad del mensaje

Diversas empresas realizan múltiples estrategias durante el año, pero muchas no logran ser cumplidas en su totalidad debido a que el mensaje no es entendido en primera instancia. De acuerdo con Moreno (2009) debe existir claridad en la comunicación, por eso el lenguaje y la forma en cómo se transmite debe ser de fácil acceso y entendibles para el público objetivo. La claridad usa términos sencillos y evita los técnicos (Llacuna y Pujol, 2008 citado en Moreno, 2009).

Si existe claridad en la información, es más fácil lograr los objetivos comunes. Según Moreno (2009) "...para el logro de una visión compartida se hace necesaria una comunicación efectiva que sea capaz de integrar al elemento humano y propicie su interacción de una manera coordinada" (p.15). Lograr que los colaboradores tengan una visión compartida gracias a la claridad de los mensajes, es un factor clave en un plan de comunicación porque permite alinear intereses personales con los institucionales.

Por otro lado, Moreno (2009) menciona que "...la calidad de la información es importante porque nos ayuda a mejorar, pero no siempre será el camino de las soluciones" (p.10). Aquí destaca que, si bien puede existir claridad en los

mensajes, estos no son los únicos inconvenientes que se pueden presentar. La comunicación persuade y muchas veces tiene que enfrentarse a posturas muy rígidas.

1.2.2.2. Comunicación veraz

La comunicación adquiere una mayor importancia en situaciones de crisis globales como la que se vive hoy en día, pero para lograr que esa información sea asimilada rápidamente, debe ser sentida como verdadera. Xifra (2020) menciona que "...las organizaciones deben seguir algunos principios y reglas básicas en su gestión de la comunicación interna. En primer lugar, se trata de que la compañía sea una fuente de información veraz y completa para sus empleados" (p.6). Al interior de la organización, la primera fuente siempre debe ser la misma empresa, todo lo que se dice debe salir de los altos directivos o un colaborador con muchos años de servicios.

Como lo resalta Xifra (2020), "...se trata de informar de aquello que sea del interés de los públicos internos afectados por la crisis, y no de informar de lo que interesa y conviene a los líderes corporativos" (p.6). La información adquiere más veracidad si es percibida como útil para todos, si es divulgada por todos los canales formales con los que cuenta la empresa.

Como se mencionó, la comunicación es verídica si proviene de las fuentes directas, de los altos directivos, porque son ellos quienes garantizan la tranquilidad en los colaboradores. Al respecto, Xifra (2020) menciona que "...en momentos de incertidumbre es más necesario que nunca priorizar la comunicación directa, aunque sea por vías telemáticas, desde cargos intermedios y sus equipos hacia abajo, y de los equipos entre ellos" (p.7). Esta

nueva realidad obliga a usar como canal directo el internet, es más sencillo tener una comunicación en tiempo real con el trabajador porque está más pendiente de su trabajo y está dispuesto a escuchar más.

1.2.2.2.3. Comunicación oportuna

Para que la comunicación sea eficiente por completo, los comunicadores tienen que saber los momentos en el que los mensajes tendrán mayor impacto y recordación. El desconocimiento de esos momentos puede llegar a ser un problema, tal como lo mencionan Palacios, Traverso y Williams (2017): "...las informaciones que transitan al interior de las organizaciones podrían no llegar en el momento oportuno, principalmente en aquellas que tienen un inadecuado funcionamiento interno; por ello se utilizan herramientas, soportes, dispositivos; etc., a fin de evitar" (p.21).

Gracias a la convivencia en la empresa y a técnicas de comunicación pueden lograr mayor efectividad. Además, se cuenta con canales digitales que facilitan la llegada del mensaje, incluso el receptor puede escoger el mejor momento para recibirlo.

Es importante tener en cuenta el tiempo en el que se va a transmitir la información, acompañado de la claridad del mensaje. De ser necesario es aconsejable identificar posibles barreras que dificulten la comunicación (Palacios, Traverso y Williams, 2017).

También es necesario tener en cuenta que:

Cada subárea es analizada dentro de la función estratégica de la comunicación, siendo importante identificar los elementos adecuados

para el diseño de un plan de comunicación integral cuyo fin es el de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa (Palacios, Traverso y Williams, 2017, p.98).

La comunicación será oportuna si previamente se identifican las sub-realidades que existen al interior de cada organización, toda esa información debe ser contenida en el plan de comunicaciones.

1.2.2.3. Canales digitales

En los últimos años un gran aliado de las estrategias de comunicación interna son los medios digitales, gracias a la oferta y gran llegada que tiene al público interno, cada día más empresas se preocupan en implementarlas, pero la clave del éxito está en su adecuada gestión. Berceruelo (2014) menciona que, “...estas herramientas son sólo, ni más ni menos, un canal adicional que nos debe ayudar a la hora de elaborar y difundir mensajes para lograr los objetivos marcados por la dirección de la empresa” (p.119).

Estos medios digitales deben facilitar la comunicación, estar cuando el colaborador lo necesite, ser de fácil acceso, sin caer en el error de saturar de información hasta hacerla molesta. En el canal tradicional o el digital, los mensajes deben responder a la consecución de objetivos.

Al respecto, Berceruelo (2014) resalta que:

Las herramientas 2.0 no son un fin en sí mismas y no deben planificarse y gestionarse desligadas del resto de las acciones de comunicación No hay, en consecuencia, dos comunicaciones, una real y otra virtual, una online y otra offline, sino que ambas se complementan (p.119).

Es decir que, los mensajes deben replicarse en los medios digitales adecuados, lo ideal sería adecuar cada mensaje a la característica del canal para así aprovechar todo el potencial. Las acciones comunicacionales deben actuar como una sola.

“Los mecanismos internos más eficaces son los de distribución masiva: comunicados en papel colocados en sitios estratégicos (cafetería, comedor, puntos de encuentro, entradas y salidas, etc.), correo electrónico, intranet...” (Bergeruelo, 2014, p.147). En efecto, las organizaciones están apostando cada día más en medios digitales, es un canal directo con sus colaboradores y también un canal directo con potenciales clientes y otro público de interés. Sin embargo, el uso de estos medios se sigue priorizando para la comunicación externa.

Como se mencionó, uno de los canales más eficientes y que la mayoría de las empresas, sobre todo las grandes, tiene implementada es la intranet. Al respecto, se señala que:

La Intranet puede dar cabida a todos los documentos internos (newsletter, manual de bienvenida, normativa interna, manual de identidad corporativa, directorios, etc.), fomentar la comunicación interdepartamental y la transmisión de conocimiento (foros y chats internos, blogs corporativos) y que tiene como grandes ventajas su rapidez y economía (Bergeruelo, 2014, p.110).

En otras palabras, la intranet es el aliado más clásico para la comunicación interna, ya que es de fácil acceso y en muchos casos los colaboradores pueden acceder a ella incluso fuera de las instalaciones de la organización. Esta

herramienta también se complementa con otras tecnologías y hace que su alcance sea mayor.

Por otra parte, si bien los medios digitales tienen cosas positivas, también tienen aspectos negativos, y si no se gestionan bien pueden perjudicar a la empresa. Al respecto, Berceruelo (2014) propone "...la creación de códigos es clave y tiene mucho que ver con la formación, en tanto en cuanto es una forma de dejar claro qué aspectos son permitidos por una organización o no en el entorno 2.0" (p.125).

Esto es, que se debe supervisar los mensajes en los nuevos medios digitales, permitiendo libertad en la opinión, promoviendo contenido que aporte valor, pero controlando que no se expongan datos sensibles de la empresa y de las personas.

Por último, hay que mencionar que "...Twitter, Facebook y YouTube, fundamentalmente, se han convertido en tres soportes más que hay que sumar a los canales tradicionales a la hora de gestionar la comunicación en situaciones de crisis" (Berceruelo, 2011, p.124).

Los medios mencionados pueden tener repercusión a nivel interno y nivel externo, pero en momentos de crisis los colaboradores identificados se convierten en importantes defensores. Además, gracias a la rapidez y fácil acceso de estos medios, los colaboradores se sentirán más cercanos a sus superiores.

1.2.2.3.1. *Intranet*

Las nuevas tecnologías de la información han permitido que los comunicadores cuenten con grandes aliados para hacer llegar su mensaje y replicarlo a grandes velocidades. Hoy en día gran cantidad de empresas cuentan con una intranet, Aportela (2007) menciona que "...la intranet es una de las tecnologías más poderosas que pueden utilizarse en una organización, si se aplica de forma adecuada" (p.1). El autor dice que no solo basta con tener una intranet, sino también gestionarla y actualizarla constantemente, en ella se debe encontrar información útil y disponible para todos.

En línea con ello, se puede afirmar que "...las intranets son entornos únicos, integrados por unas personas, una cultura corporativa, unos procesos y objetivos, unas tecnologías específicas, con un tamaño y unos recursos determinados, entre otros factores; de ahí su amplia variedad" (Aportela, 2007, p.4). Para que la intranet tenga información variada, es necesario conocer las necesidades de los colaboradores, no solo que aporten en la vida laboral del colaborador, sino también su aspecto personal y lo motive.

La implementación de la intranet es en función con los objetivos organizacionales, fundamental para la gestión de conocimiento y de la comunicación interna (Aportela, 2007). Es por ello que, debe tener la información necesaria, actualizada en el momento oportuno, no debe ser obtenida por terceros. Esta tecnología permite a la organización estar conectada y sincronizada con el mundo globalizado (Aportela, 2007).

1.2.2.3.2. Correo electrónico

Otro de los canales de comunicación digital más usados y aún vigente, es el correo electrónico, que adquiere un carácter corporativo al interior de las organizaciones. Es uno de los canales más frecuentes porque de acuerdo a Fernández (2007) "...las listas de distribución de correo en las empresa e instituciones pueden adoptar el tamaño que se desee, de forma que sus mensajes lleguen solo a un reducido grupo de personas o a toda la organización" (p.241).

Los mensajes por correo pueden llegar a toda la organización a grupos específicos, esto permite una comunicación más fluida, aumentando la lectura y asimilación de las comunicaciones.

Para que la comunicación sea más eficiente, los departamentos de comunicación tienen que hacerse cargo de organizar mensajes y así llegue un solo documento con contenido de valor, de esa manera el receptor puede acceder rápido a la información y verificar si es de su interés (Holtz citado en Fernández, 2007).

Los mensajes por correo electrónico deben cumplir algunas pautas para no ser ignoradas, Fernández (2007) aconseja que la extensión no debe ser muy larga, porque exigiría que el receptor deslice su página y para que el mensaje tenga validez, debe incluir la firma y los datos personales del emisor (Fernández, 2007).

1.2.2.3.3. Facebook

Es sabido que la forma de comunicación de los seres humanos ha cambiado en los últimos años, ahora siempre la información y comunicación con otras personas es rápida gracias a las redes sociales. Como lo mencionan Sandoval, Gómez y Demuner (2012), "...la evolución de las tradicionales maneras de comunicación del ser humano, que han avanzado con el uso de nuevos canales y herramientas, y que se basan en la cocreación, conocimiento colectivo y confianza generalizada" (p.18).

Las redes sociales ofrecen la posibilidad de generar contenido cocreado, conocer directamente las necesidades de información de público interno y externo.

Sandoval, Gómez y Demuner (2012) destacan que "...con las tecnologías de comunicación e información y comunicación (TICs) se ha potencializado la creación y desarrollo de nuevos nodos, porque las plataformas de redes sociales —léase Facebook o Twitter— permiten una mejor administración casi automatizada de todos los nodos" (p.18). En Perú, Facebook es la red con más usuarios y la que genera información directa, tanto para otras redes como para los canales tradicionales. Los comunicadores tienen la obligación de saber sobre las nuevas actualizaciones de los medios sociales para ejecutar estrategias más eficientes.

Es sabido que, Facebook tiene una comunicación asincrónica, puede consultarse luego de su publicación y es de manera pública, también una comunicación sincrónica, el cual brinda una comunicación privada mediante la aplicación messenger (Bolander y Locher, 2015; citado en Candale,2017). Los

departamentos de comunicación deben saber las características de ambos tipos de comunicación, todo se genera al interior de una organización, y si no se maneja bien, puede salir a la luz información que ponga en riesgo a la empresa.

1.2.3. Identidad corporativa

La identidad corporativa es uno de los conceptos más tocados en el mundo de las relaciones públicas, sin embargo, su concepto aún no es entendido del todo por los profesionales de la comunicación. A menudo se la define con el concepto de Imagen Corporativa. Es así como, se debe entender el concepto de cada palabra que forma el término. Según Abad (2006), el término identidad viene del latín 'identitas', a su vez, este viene de 'idem', que se define como 'lo que es lo mismo'. Se puede entender como un conjunto de rasgos propios. Algunos autores creen que primero se deben tomar en cuenta las relaciones soluciones al momento de solucionar problemas de identidad (Abad, 2006). El siguiente término para definir es 'corporativo', este se refiere a todo lo que pertenece a la corporación, a instituciones privadas y públicas, un conjunto de personas que trabajan en algo por un bien común.

De acuerdo con Castro (2007), la identidad corporativa se define como algo que tiene que ver con valores y signos. Los signos hacen referencia a logotipos y todas las aplicaciones que se puedan desprender de ello, como uniformes, ambientes, normas de atención. Esta y todas las referencias se conectan con los valores, colores y formas. Lo físico se convierte en un vehículo conductor de los valores corporativos (Castro, 2007).

Olins (1991) define la identidad corporativa como "...la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Por lo tanto, la identidad

se proyecta de cuatro maneras diferentes: ¿quién eres?, ¿qué eres?, ¿qué haces?, ¿cómo lo haces? y ¿a dónde quieres llegar?” (p.10).

La palabra Identidad Corporativa tiene múltiples significados, no siempre muy precisos, estos causan más confusión. La ocultación de algunas características y la exaltación de otras, son un problema. Por ejemplo, no se debe depender solo de la construcción de un logotipo, esto es solo una base. La carencia de investigación suele formar identidades débiles que no perduran en el tiempo (Caldevilla, 2009).

Asimismo, los aportes teóricos más importantes sobre Identidad Corporativa Iberoamericana, los dio Joan Costa, quien definió la marca desde la perspectiva de la semiótica y su aplicación en el mercadeo. La marca solo existe cuando tiene nombre propio y razón social acompañado de acciones de comunicación. (Bermúdez,2014)

Es así como, diversos autores identifican 2 características esenciales en la Identidad Corporativa: La cultura y la filosofía corporativas. La primera característica para Capriotti (2009) “...es el ‘alma’ de la identidad corporativa y representa aquello que la organización realmente es, en este momento” (p.23). Además, la segunda característica, según Capriotti (2009) “...es la ‘mente’ de la identidad corporativa y representa lo que la organización quiere ser” (p.23). Ambas características se necesitan y separadas no lograrían formar una identidad corporativa estable.

Por lo tanto, en una definición más precisa, podemos entender la cultura corporativa “...como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una

organización, y que se reflejan en su comportamiento” (Capriotti,2009, p.24). En muchas organizaciones, la cultura corporativa está bien implementada, por ello, al llegar nuevos trabajadores la adoptan rápido, sin sentir presiones de nadie. La filosofía corporativa, “...es entendida como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización” (Capriotti,2009, p.25). Si los directivos saben ser empáticos con sus colaboradores, logran que sus mensajes sean entendidos rápido.

Por otra parte, no solo basta con que se tenga conocimiento sobre qué es identidad corporativa, es necesario aprender a definirla en la empresa, empezar a tomar un rumbo que diferencie en el mercado. “En ese sentido, debemos responder a preguntas tales como: ¿Quiénes somos?,¿Cómo somos?,¿Qué hacemos?,¿Cómo lo hacemos? Definir la Identidad Corporativa es reconocer nuestra especificidad dentro del mercado y de la sociedad en la que vivimos como entidad” (Capriotti,2013, p.140).

En plena era de las redes sociales, es fundamental cumplir lo anterior, aprender a diferenciarnos para sobresalir en un mundo competitivo. Para poder dar lo mejor, es necesario que primero la empresa se conozca. Conocer los puntos débiles y fuertes de la empresa, permitirán elaborar una mejor estrategia:

Así, cuando se habla de Gestión, Planificación o Estrategia de Identidad Corporativa se hace referencia a la gestión de los activos disponibles en la organización (la Identidad Corporativa y la comunicación de la misma)

para intentar influir en las asociaciones en las asociaciones mentales que tienen nuestros públicos (la Imagen corporativa) (Capriotti,2009, p.131).

Como se ha mencionado, la identidad corporativa tiene muchos componentes. Todo forma parte de una identidad, desde el ambiente, uniformes, comportamientos, creencias, colores y más. Lo que causa recordación e impacta más, sin duda, es todo lo visual. A todo lo que se puede ver de la identidad corporativa, se le llama identidad visual. Es necesario resaltar su importancia:

La Identidad Visual Corporativa (IVC) es un saber incierto, demasiado actual y móvil. Al logotipo se le dedica una atención destacada porque es una pieza fundamental en la IVC, tiene la función de identificación y es un factor privilegiado en cuanto al significado, es decir, en él se condensa la intención metafórica de la entidad (Caldevilla ,2009, p.3).

Lo visual debe tener un plan especializado para que sea más efectivo, al igual que los otros aspectos de la identidad corporativa. No se puede relacionar a la organización, por ejemplo, con colores que no tienen nada que ver con su personalidad ni cultura. La identidad visual es la base para comunicar a los públicos externos. De acuerdo con Villafañe (2015):

La primera función, y la más general, que cumple un programa de identidad visual, es la de coadyuvar a la configuración de la personalidad corporativa de una empresa. En ese sentido, es la expresión, o traducción visual, de su entidad. De esta función genérica emanan las cuatro funciones pragmáticas siguientes: identificación, diferenciación, memoria, asociación (p.123).

A pesar de todo, hay demasiadas organizaciones que no realizan un programa de identidad visual, incluso teniendo los recursos y tecnologías necesarias. En consecuencia, la identidad de la empresa no es recordada visualmente, pasa desapercibida. Encuentran como solución inmediata cambiar de colores y tipografías reiteradas veces. De acuerdo con Fishel (2000), la nueva identidad de una empresa debe reflejar su nuevo yo interior. El diseñador debe reflejar la mejor personalidad, no solo debe sugerir un cambio porque parezca bueno, sino estar convencido de que es lo mejor (Fishel, 2000).

Así mismo, si existe una buena planificación de la identidad corporativa, en su conjunto, la organización se verá beneficiada en lo económico, social y cultural. Para crear una imagen global positiva se debe respetar los procesos. Como lo define Costa (2001), "...Imagen global, es pues, el efecto sinérgico de las diferentes comunicaciones de la empresa, perfectamente diseñadas y gestionadas, constituyendo una totalidad conceptual y estilística particularmente sólida y estable" (p.191).

Del mismo modo que las marcas, la identidad corporativa posee una dimensión mayor. No es suficiente que sea identificable, debe crear en la mente de los públicos una imagen positiva, duradera en el tiempo. Todo es el resultado del correcto uso de los recursos de comunicación y el diseño. (Costa,2001)

Es importante recordar que, más allá de comunicar correctamente la identidad corporativa de la organización en el público interno y externo, el hombre, como unidad, debe vivir una experiencia grata. Costa (2001) manifiesta que así la comunicación intermedia va dirigida a la persona porque es una experiencia sensorial y emocional, la identidad corporativa debe integrar todos

los recursos de significación y tener como foco principal al individuo (Costa, 2001).

Para terminar, queda claro que una organización sin una identidad corporativa bien definida no resalta en el mercado. Para lograrlo se deben respetar los procesos. Ninguna característica de la identidad corporativa es más importante que la otra, todas deben ser tratadas en conjunto. Cada empresa tiene su propia personalidad y no debe tratar de imitar a la competencia. Lejos de traer éxitos, va a causar rechazo entre todos sus grupos de interés.

1.2.3.1. Filosofía Corporativa

Es parte fundamental de la Identidad Corporativa, en ella se encuentran definidos los valores, principios y normas que rigen a una organización.

De acuerdo con Capriotti (2009) es "...la 'mente'(mind) de la Identidad Corporativa, y representa 'lo que la organización quiere ser'. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad instintiva y de permanencia en el tiempo" (p.23). La filosofía es establecida por los altos directivos hacia los de menor rango, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Diversos autores consideran que la filosofía debe responder tres preguntas fundamentales: ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago? y ¿A dónde quiero llegar? En función a estas preguntas, Capriotti (2009) establece que: "...la Filosofía Corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: a) La Misión Corporativa, b) La Visión Corporativa, y c) Los Valores Centrales Corporativos" (p.25).

La Misión corporativa es la definición de la actividad de la organización, dice “qué hace”. La visión es el objetivo final para alcanzar, es la perspectiva del futuro. Asimismo, señala “a dónde queremos llegar”. Los Valores Centrales Corporativos, explican “cómo hace” su negocio la empresa, son valores y principios existentes a la hora de desempeñar una función. (Capriotti, 2009)

La filosofía corporativa es la línea que deben seguir todos los colaboradores, es una guía interna en las cuales se van a basar las acciones y si es bien llevada se percibirá en las relaciones con los demás grupos de interés de la organización.

La filosofía puede verse afectada por la estructura organizativa, en base a ello se identifica una Filosofía Corporativa centralizada y una descentralizada. Para Capriotti (2009) la primera filosofía se da “...en organizaciones que podríamos calificar de ‘unificadas’ (por oposición a diversificadas), que dispongan de sucursales y oficinas” (p.143). La segunda filosofía, continúa Capriotti (2009) se da “...en organizaciones diversificadas y con divisiones o unidades de negocios diferentes” (p.143).

1.2.3.1.1. Misión

Lo primero que debe definir una empresa al momento de su creación, es su propósito, cuál es su razón de ser, cómo se va a presentar al interior y al exterior. Chiavenato (2009) refiere que “...la misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso” (p.96). El consenso debe darse entre los fundadores y los altos directivos, también debería tenerse en cuenta la opinión del público objetivo al que va dirigido.

La misión debe comunicar a lo que se va a dedicar la organización, sin embargo, Chiavenato (2009) acota que "...la misión no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización. Debe ser más que un conjunto de operaciones" (p.96). Un gran error que cometen las empresas es solo ver la misión desde un enfoque económico, destacar los productos frente a la competencia, es importante que tome en cuenta principios éticos y responsabilidad frente a la comunidad.

Una vez que la misión fue definida y reflejada por escrito, permite dar a conocer a todos los grupos de interés la razón de ser de la empresa, además, sirve como recordatorio constante para que el público interno sepa cómo actuar y contribuir para su alcance (Chiavenato, 2009).

Asimismo, Chiavenato (2009) afirma que "...toda organización es un ser vivo en constante desarrollo. Las que son exitosas se actualizan y amplían constantemente su misión, conforme cambia su entorno de negocios" (p.96). Con la actual situación de pandemia, las empresas se han reinventado, con eso también han modificado sus servicios y su visión. Su éxito depende del conocimiento que tengan de las nuevas necesidades de su público objetivo.

1.2.3.1.2. Visión

Desde el momento en que nace una organización, sus fundadores siempre tienen una idea de hacerla crecer, expandirse por más mercados y ser reconocidos. Este deseo por crecer se refleja en la visión organizacional, para Chiavenato (2009) "...es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo para visualizarse en el espacio y en el tiempo" (p.99). Es claro que, primero se debe definir el presente (misión) para pensar en el futuro

(misión). Lograr la visión va a depender mucho del desarrollo interno de la organización, para que pueda reflejar al exterior.

La construcción de la cultura organizacional y de la identidad corporativa, está muy ligada a lo que busca la visión, Chiavenato (2009) menciona que "...el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir" (p.99). Lograr que los colaboradores compartan propósitos comunes es tarea de las estrategias internas.

Existen organizaciones que tienen muy claro sus funciones, pero no piensan a largo plazo, operan sin un objetivo en mente. La falta de definición de la visión "...desorienta a la organización y a sus miembros en relación con sus prioridades en un entorno muy cambiante y competitivo" (p.99). A este problema, puede sumarse la falta de identificación, pensar en el bien personal y no comprometerse con el proyecto a largo plazo.

1.2.3.1.3. Valores corporativos

Los valores son de difusión masiva en diferentes soportes comunicacionales, tanto en el público interno como el externo. Chiavenato (2009) los define como "...las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización" (p.132). Los valores están presentes en cada individuo y junto a sus compañeros debe trabajar en un mismo objetivo, que brinde satisfacción personal y grupal. Las organizaciones deben apuntar a que todos sus miembros adquieran sus valores organizacionales por convicción propia y no presión.

Las empresas con grandes aspiraciones de éxito, deben tener siempre presente que “...un valor es algo que se desea o necesita. Está determinado por su importancia para satisfacer ciertas necesidades en un momento dado” (Chiavenato, 2009, p.133). Es apropiado que los colaboradores actúen con principios sólidos en todas sus acciones al interior de la organización, esto va a sumar en la construcción de la cultura y la identidad.

Chiavenato (2009) afirma que “...las organizaciones exitosas definen sus valores y están constantemente preocupadas por capacitar a su personal para tomar decisiones éticas” (p.45). La capacitación y promoción constante de valores es lo que diferencia a las empresas exitosas de su competencia. Estas organizaciones han entendido que sus colaboradores son la parte más importante y que todo gira en torno a ellos

Existen 3 niveles de valores: en el primer nivel, se destaca la importancia que tienen los valores para la organización, en el segundo nivel, los valores son considerados necesarios y se promueve una discusión y diálogo alrededor de ellos; en el tercer nivel, todas las actividades organizacionales están basadas en los valores, por lo tanto, se convierten en aspectos inseparables de la empresa (Chiavenato, 2009).

1.2.3.2. Cultura corporativa

En la década de 1980 comienzan investigaciones profundas sobre la cultura organizacional, esto por los diversos cambios sociales que buscaban mejorar la competitividad de las organizaciones. Estos nuevos estudios fueron tomados como un modelo en el mundo académico, porque cuestionaban los

anteriores estudios sobre la cultura organizacional, la forma en la que eran abordados. (Dávila y Martínez, 1999)

La cultura a lo largo del tiempo ha sufrido la mezcla de diferentes conceptos, lo que la ha dotado de características únicas en una determinada época. Un gran aporte que le dieron los investigadores es la relación con los valores, actitudes y conductas compartidas por colaboradores de una misma empresa. La conducta al interior de toda organización recibe el nombre de cultura organizacional, cultura corporativa y derivados. Schein (1985) menciona tres componentes de la Cultura Corporativa, los cuales son: a) las Creencias, b) los Valores, y c) las Pautas de Conducta (Schein, 1985). Estas características están presentes y son fácilmente identificables en todas las definiciones cultura. Los valores son el centro de todo y generan ciertos comportamientos, es importante que estén descritos de forma breve y concisa para que puedan ser asumidos rápidamente.

En base a ello, Capriotti (2009) define la cultura organizacional "...como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos" (p.24). Al interior la organización es necesario que todos compartan los mismos valores y objetivos organizacionales, para ello se debe diseñar y ejecutar bien las estrategias de comunicación.

Por otra parte, Villafañe (2015) identifica las funciones de la cultura organizacional, "...tres son las funciones, de carácter general, que satisface la cultura en una organización: a) Adaptación, b) Cohesión y c) Implicación" (p.145). En la función de Adaptación, la cultura favorece el consenso y acuerdo con

respecto a la misión empresarial y procedimientos para llevarla a la práctica. En cuanto a la función de Cohesión, se ve la práctica y eficacia de la cultura. El sentido de pertenencia de grupo es la forma más verídica de la cultura organizacional. Finalmente, la función de Implicación se refiere a la intersección de los valores personales de todo colaborador con los valores empresariales y su cultura. Es decir, debe existir balance y coherencia entre valores personales y empresariales. A partir de la identificación, ambos se llegan a unir. (Villafañe, 2015).

El reto de toda empresa es conseguir una cultura sólida, para ellos se deben trabajar antes buenas estrategias. La cultura se debe trabajar día a día, no solo incentivar en fechas especiales sino cuando todos como equipo logren alcanzar objetivos generales y específicos. Todas las áreas de una empresa deben compartir valores y creencias, no limitarse a cierto grupo.

Los responsables de que exista una misión y visión empresarial y delegar a los responsables en comunicar, son los altos directivos. Todas las acciones importantes pasan antes por su aprobación, y es necesario que estén más comprometidos y cercanos a los colaboradores:

En este sentido, la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible y aquel desperdigado en la organización (Ritter, 2008, p.41).

En otras palabras, en toda cultura debe existir un sentido de liderazgo, líderes que sean capaces de transmitir los valores corporativos y ser un ejemplo para sus demás compañeros. Esto lo confirma Costa (2001): "...este gran cambio de mentalidad debe empezar por la más alta instancia, la gerencia, e involucrarse en toda la organización. Trabajar en equipo significa igualdad, relación, corresponsabilidad en cada uno y en todos" (p.139).

Los líderes en una cultura son los encargados de hacer que todo el equipo esté más unido y participe en todas las acciones de la empresa. Además, son un canal directo para hacer llegar sus ideas a la alta dirección.

1.2.3.2.1. Pautas de conducta

Durante la convivencia al interior de una organización, es posible identificar ciertos comportamientos comunes en los colaboradores. Estas características reciben el nombre de pautas de conducta, Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) la definen como "...el patrón de conducta, también denominado pauta de conducta, es el tipo de conducta que sirve como modelo. Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas" (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, p.24).

Es decir, estas conductas son tomadas como modelo por los colaboradores, ya fueron tomadas como hábitos al interior de la cultura y, por ende, ya saben cómo actuar ante un problema específico. El comportamiento organizacional se encuentra uniformizado.

Las pautas de comportamiento se encuentran establecidas muchas veces en normas, solo son de conocimiento a nivel interno. “Las normas son reglas informales que los grupos establecen con el fin de regular la conducta de sus integrantes, y se aplican sólo al comportamiento que se considera importante para el equipo” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, p.277).

En efecto, las normas son aceptadas por todos y se encuentran detalladas en los documentos oficiales, como el Manual de Organización y Funciones, planes estratégicos y más. Es importante que las normas que regulan la conducta de los colaboradores estén alineadas a los objetivos de la empresa.

De esa forma, Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) señalan que “...las personas que conforman un equipo se ajustan a las normas sin que se requiera algún refuerzo directo o castigo, porque se identifican con el equipo y quieren alinear su comportamiento a los principios que en él predominan” (p.277).

Los autores dicen que el comportamiento organizacional se adquiere al convivir, gracias a esto los nuevos valores de las empresas se pueden identificar más rápido. La ausencia de normas y demás componentes de la cultura organizacional puede generar desorganización e improductividad.

Además, es importante resaltar que:

Una organización debe establecer claramente su misión, su visión y sus objetivos, para que sus miembros perciban lo que ésta desea lograr o mantener. La determinación de esos aspectos fomenta respeto por las normas y conductas que deben existir en la empresa (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, p.102).

En otras palabras, la base de toda la cultura y comportamientos que de ella derivan, es la definición clara de la misión, visión y objetivos organizacionales. El colaborador modela su conducta más rápido si la organización tiene todo bien definido.

De otro lado, el papel de los comunicadores es fundamental para que la asimilación de la cultura organizacional sea efectiva. “La comunicación sirve para controlar la conducta de los miembros de la organización, donde existen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, p.196).

La comunicación interna logra que los colaboradores formen buenas pautas de conducta, sin que se sientan limitados antes situaciones específicas. Si existen buenas conductas no solo el relacionamiento interno va a mejorar, sino con posibles clientes y la comunidad.

Los mejores precursores de buenos códigos de conducta son los líderes al interior de la empresa, ya que cuentan con el respaldo comprobado de sus compañeros, además de que son una fuente directa y confiable. Así pues, “...los líderes tienen el reto, por parte de las organizaciones actuales, para pasar de ser jefes a líderes que inspiren y modelen conductas” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, p.229).

Es importante identificar a los líderes, quienes son un aliado confiable y un buen canal para hacer llegar y consolidar los mensajes. Los líderes son el modelo para seguir en toda cultura, y también es ideal que regulen las pautas de conducta de sus compañeros en caso sea necesario.

1.2.3.2.2. Creencias

A lo largo de toda su vida, el hombre adquiere creencias sobre un determinado tema y prevalece en su forma de pensar, estas tienen su base en la educación familiar y también son adquiridas al desempeñarse en distintos ámbitos, tales como el laboral y académico.

Es así como, Capriotti (2009) menciona que "...las creencias son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas" (p.24).

Las creencias se logran gracias a la convivencia y compartir de experiencias diarias de todos los colaboradores. Estas creencias son compartidas y aceptadas, gracias a ello se forma una cultura con el fin de lograr los objetivos deseados.

En base a lo anterior, toda creencia en la organización "...está formada por un conjunto de informaciones que el individuo cree que son correctas, y evaluará a la organización (y posiblemente actuará) en función de ellas" (Capriotti, 2009, p.107).

El autor dice que a partir de las informaciones que se reciben de la organización nacen las creencias, con el pasar del tiempo se configura una realidad personal y grupal que determina el accionar de los colaboradores hacia el interior y el exterior.

Por tanto, se entiende que:

Las creencias compartidas de los empleados son las creencias “reales” de la organización, y se manifestarán, a nivel interno, en la relación entre las personas y entre los grupos, y también en la definición y elaboración de los productos y servicios de la organización (Capriotti, 2009, p.25).

Las creencias al interior de una cultura son tan fuertes que muchas veces se consideran la única verdad, ya que está aceptada por todos y logra el mejor desempeño individual y grupal. Lo ideal es que esas creencias apunten hacia la razón de ser de la empresa.

Con ello, se precisa que “...esas aportaciones personales interactuarán con las de los otros individuos de la organización, llegando a una imposición de unas perspectivas personales, o bien logrando un consenso entre las diferentes posiciones individuales” (Capriotti, 2009, p.22).

Cada miembro de una organización trae consigo creencias personales y es lógica que la compartan con sus compañeros, estos pueden estar de acuerdo o no, pero lo importante es que generan una discusión positiva donde lo más probable es que se añada valor a la creencia objeto de debate. La cultura logra que haya un consenso y se sincronice en favor de la empresa.

De otro lado, Capriotti (2013) afirma que en las creencias “...podemos encontrar elementos cognitivos (aspectos vinculados al conocimiento real o comprobado de las cosas) como así también elementos afectivos (de carácter emocional y que no responden a cuestiones analíticas)” (p.57).

Tal como se menciona, existen conocimientos comprobados que se encuentran al interior de toda empresa, pero están sujetos a las emociones de cada colaborador, dependiendo de esas emociones pueden ser calificados como buenos o malos. Los colaboradores con más tiempo en la empresa deben tomar el rol de precursores de toda la cultura organizacional, así como buscar la integración total. Asimismo, Capriotti (2013) admite que "...esas dos estructuras (cognitivas y afectivas) se encuentran íntimamente ligadas, e influyen unas sobre otras" (p.57).

Lograr que lo emocional se complemente con la realidad empresarial es lo que se debe buscar, para eso es necesario comunicar todo sobre la organización desde el principio. Las creencias, al igual que todo lo que implica la cultura, se trabaja a largo plazo. Es necesario consolidar creencias favorables en una cultura, previamente habiendo explicado los objetivos organizacionales, promoviendo los valores corporativos y más.

1.2.3.2.3. Liderazgo

Al interior de cualquier grupo humano, siempre existe una persona que tiene la capacidad de influir en los demás y, por ende, cuenta con el apoyo de los otros miembros. Esa capacidad se denomina liderazgo, de acuerdo con Chiavenato (2009) es "...un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento" (p.336). El líder necesita ser parte del grupo de personas, compartir con ellos la cultura corporativa para tener la confianza y conozcan sus capacidades. Solo de esa puede dar a conocer sus habilidades.

En 1930, Kurt Lewin identificó 3 estilos de liderazgo: el liderazgo autocrático, es un líder dominante y personal al otorgar elogios o críticas; el liderazgo liberal, la supervisión es distante, otorga libertad para las decisiones personales o grupales; el liderazgo democrático, se fomenta la participación del grupo en todas las decisiones y la autoridad se descentraliza (Lewin, 1930; citado en Chiavenato, 2009).

En base a ello, el líder debe reunir ciertos rasgos, Chiavenato (2009) menciona que "...rasgos como la inteligencia, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes" (p.343). Si bien cada persona posee diferentes características; de forma general, el líder destaca por los rasgos mencionados por el autor, no es necesario que los reúna todos, pero se identifican fácilmente un par en su comportamiento.

Diversos estudios, se ha podido identificar habilidades que están presentes en la eficacia del liderazgo: la motivación para conseguir objetivos; motivación para liderar; la integridad, lo que significa convertir las palabras en hechos; la confianza en uno mismo; la inteligencia, referida a procesar información, analizar todas las opciones y descubrir nuevas oportunidades; conocimiento del negocio; y la inteligencia emocional (Chiavenato, 2009).

En efecto, "...las habilidades del líder no se pueden fragmentar ni separar; por el contrario, deben estar entrelazadas para generar mayor integración y fuerza" (Chiavenato, 2009, p.347). Gracias a la convivencia, el líder desarrolla una mejor eficacia en su liderazgo, sabiendo en qué momentos usar determinada habilidad y cuándo estudiar mejor la situación a la que se enfrenta.

1.2.3.3. Identidad visual

Por mucho tiempo, se creyó que la Identidad corporativa era únicamente lo referido a gráficos, papelerías y todo lo similar, pero en realidad es parte importante de un todo. La identidad visual es la primera forma que tiene la organización de comunicarse con sus públicos externos.

Para Villafañe (2015), la identidad visual es:

Una de las tres variables de la Imagen Corporativa y un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa que expresa, explícita y simbólicamente, la identidad global de esta. De las tres variables corporativas, es aquella que más directamente se puede intervenir (...) aquella que exige un mayor esfuerzo normativo (p.101).

En la identidad visual, se puede identificar principios generales, los cuales deben asegurar la integración de los elementos gráficos de una empresa: a) el simbólico, b) el estructural, c) el sinérgico, d) el de universalidad (Villafañe, 2015).

El principio simbólico, indica que para decir lo que es la empresa se debe recurrir a un símbolo. Lo estructural, hace alusión a rasgos estructurales, es decir ángulos, distancias, etc. Lo sinérgico, se refiere a la unión, cooperación, de los otros dos principios mencionados. Por último, la universalidad, exige que sea aplicable en diferentes formatos y entendible por diferentes culturas.

En ese sentido, la función principal de la identidad visual es la de configurar la personalidad corporativa de una organización, de esta función se desprenden cuatro funciones pragmáticas más: a) de identificación, b) de diferenciación, c) de memoria, d) de asociación (Villafañe, 2015).

El correcto uso del material visual de la empresa garantiza el éxito por la recordación y posicionamiento que genera. En la actualidad, incluso las pequeñas empresas saben que para diferenciarse es necesario invertir en la identidad visual.

1.2.3.3.1. Logotipo

El elemento que más resalta y es identificado de forma rápida en toda organización, es el logotipo, el cual, si bien es identificado, es confundido con otros elementos de la identidad visual. Para Caldevilla (2009), "...el logotipo suele ser el primer elemento que abre el manual, su traducción sería palabra-tipo y se entiende como la manera de expresar visualmente la denominación de la entidad, su forma visual" (p.25). Asimismo, Caldevilla (2009) afirma que "...tiene la función de identificación y es un factor privilegiado en cuanto al significado; es decir, en él se condensa la intención metafórica de la entidad" (p.4). Es decir, el logotipo sería la palabra, el nombre de la empresa, realizada para llamar la atención de los potenciales clientes, apoyada de los colores corporativos y formas estéticas.

Caldevilla (2009) menciona que "...el logotipo es el signo privilegiado de la IV, suele ser central, sintetizador y punto de partida de un proceso de desarrollo" (p.18). El logotipo es sintetizador porque es el nombre de la empresa, el cual debe reflejar a qué se dedica y transmitir confianza. Por consiguiente, "...el campo específico de la tipografía comprende tanto la confección de logotipos como de las tipografías realizadas ex professo para identificar una línea de comunicación corporativa" (Caldevilla, 2009, p.7). El logotipo es el punto de partida de los demás materiales gráficos, ya que siempre está presente. La línea

de comunicación corporativa se basa en ello, gracias a que cuenta con los colores corporativos, tipografía y más elementos.

Si bien el autor afirma que el logotipo es central en la identidad visual, detrás de su diseño hay una planificación previa, que busca reflejar la filosofía y cultura corporativa de la institución. Al respecto, se menciona que "...la ausencia de preguntas sobre la identidad global suele llevar a modelos visuales en los que la pieza central es el logotipo" (Caldevilla, 2009, p.5). El logotipo puede ser pieza central de la identidad visual, pero no de la identidad corporativa, es uno de sus componentes. El logotipo es el reflejo de la razón de ser de toda la organización.

Como se mencionó, el logotipo suele tener definiciones erradas o muy generales en cuanto a identidad visual se refiere. El logotipo trabaja solo o se complementa con otros elementos. "Las relaciones plásticas entre logotipo y símbolo se manifiestan mediante la composición (colocación de los elementos según reglas que producen legibilidad y percepción estética)" (Caldevilla, 2009, p.22). Generalmente, el nombre de las marcas siempre está implícito mediante el logotipo, aunque también hay algunas marcas que son más reconocidas por un símbolo que por el nombre. El logotipo se combina con el isotipo (símbolo) para formar el isologo.

1.2.3.3.2. Marca

Las organizaciones y productos necesitan hacerse un nombre dentro del rubro en que se desempeñan, lo primero es hacerse notar, ser identificable y luego mantenerlo con las estrategias que apliquen. A nivel visual, Argüello (2011) considera que "...la marca es un nombre, término, símbolo, diseño especial o alguna combinación de estos elementos, cuya finalidad es identificar los bienes

o servicios de un vendedor o grupo de vendedores” (p.28). Es importante señalar que no solo depende de una proyección de la imagen de marca, sino combinarlo con los otros aspectos de la comunicación, pensar en conjunto.

De esta forma, la marca permite que “...el consumidor reciba datos que le dan una orientación sobre la calidad de la mercancía y su procedencia” (Argüello, 2011, p.28). En el caso de los vendedores o dueños, “...las marcas son algo a lo que puede hacersele publicidad y que será reconocido por los consumidores” (p.28). La marca genera que haya una buena competencia y se logre la satisfacción de los clientes, depende de las organizaciones ofrecer buenas experiencias para que valores positivos sean asociados con la marca.

Es así que Argüello (2011) refiere que, para elegir un nombre de marca, se debe tener en cuenta tres requisitos: la brevedad, un máximo de tres sílabas; la fácil pronunciación en su idioma de origen; ser de fácil escritura, no debe depender de su lengua natural. Cumplir estos tres factores garantiza la fácil recordación (Argüello, 2011).

Finalmente, para Argüello (2011), “...la marca, como signo gráfico, no lo es todo. Ahora, a finales de la década de los 90, ha pasado a ser un signo de identidad dentro de un sistema de supe signos: es el concepto mismo de identidad corporativa” (p.39). La marca es una característica clara de identidad corporativa, adquiere un significado más allá de la visual, asociándose directamente con la filosofía y cultura corporativa de la organización. Es un sinónimo de asociación e identificación.

1.2.3.3.3. *Color corporativo*

Para que cualquier símbolo de la identidad visual corporativa adquiriera mayor notoriedad y resalte frente al público, debe contar con colores corporativos bien definidos. Es así como, "...podemos definir el color como una apreciación subjetiva del que lo percibe, es decir, como una estimulación – respuesta que se percibe a través del sentido visual" (López y Pineda, 2015, p.17). El color en muchas ocasiones es una gran diferenciación frente a la competencia, logrando que se escoja un producto o servicio sobre otro.

De igual manera, "...el color es una característica visual y creativa, que puede hacer que cambie la significación total del logotipo o de cualquier diseño de folleto que hagamos" (López y Pineda, 2015, p.17). Incluso con organizaciones que pertenecen a rubros serios como la ingeniería y construcción, el color transmite sentimientos positivos que generan aceptación. En línea con ello, no se debe olvidar que "...el color debe ir en concordancia con la imagen de nuestra empresa" (López y Pineda, 2015, p.22). Según el tipo de producto o servicio que se ofrece, la filosofía y cultura corporativa, el color tiene que ser un reflejo potenciador, es el primer contacto con el público interno y externo. En este sentido Caldevilla (2009) dice que, "...su poder identificador puede verse limitado por requerimientos materiales, es decir, el color llega a ser identificativo a partir de cierta extensión relativa al espacio de uso" (p.25). El color puede ver afectada su función, de acuerdo al espacio con el que cuenta para expandirse, por ello, el comunicador y diseñador gráfico tienen que trabajar en conjunto para llegar a la mejor versión de un producto de la identidad visual.

El color principal o principales son los que tienen más presencia en el logotipo o símbolo, sin embargo, los colores complementarios o secundarios tienen más importancia técnica, porque crean el entorno adecuado para que el logotipo y símbolo, acompañados de sus colores principales, adquieran más notoriedad (Caldevilla, 2009).

Finalmente, es necesario tener en cuenta que “...reincidir en la elección sabia del color para su logotipo, debe ser objeto de estudio previamente, en base al significado de los colores en la cultura donde va a insertar el logotipo” (López y Pineda, 2015, p.19). Cada país, región o ciudad, tiene sus características propias, las cuales deben ser analizadas previamente. El color al ser subjetivo, adquiere diversos significados, si es mal interpretado la reputación e imagen serán comprometidas directamente. Para evitarlo se tiene que escoger colores que tengan significados positivos a nivel global.

Franquicias Multident

Al año 2017, Multident contaba con 40 sedes y lanzó su plan de expansión mediante 3 modalidades de franquicias: la principal, Clínica Dental Multident; y 2 formatos de bajo costo: Multident Express y Consultorio Dental Multident. Estas franquicias pueden operar en centros comerciales, negocios complementarios y locales independientes. El público objetivo al que apunta Multident con su modelo de franquicias son profesionales independientes, clínicas dentales, centros odontológicos e inversores interesados en el rubro. Actualmente, Multident cuenta con más de 47 sedes a nivel nacional, 4 de ellas ubicadas en Arequipa, Tacna y Trujillo.

De acuerdo a datos de Club Franquicia (2021), Multident quiere llegar a las 100 sedes para el 2025, sobretodo llegar a más provincias, en este último año se abrieron 10 sedes en lugares como Bellavista, Salamanca y San Isidro. En la actualidad, Multident cuenta con 8 sedes propias y 45 bajo el modelo de franquicia, los planes de expansión apuntan a seguir con el segundo modelo (Club Franquicia, 2021).

La presente investigación fue realizada en una sola sede, la sede San Borja, la cual es un local propio. En caso se pretenda un estudio más amplio sería conveniente estudiar las demás sedes propias y franquiciadas.

1.3. Definición de términos

Creencias: son principios ideológicos o sistema de creencias básicos, propios de una persona o grupos sociales (Schein, 1985).

Comunicación interna: Toda comunicación que se da al interior de una organización y tiene como objetivo crear un entorno productivo y participativo (Brandolin y González, 2008).

Estrategia de comunicación: es un grupo de acciones y decisiones planificadas para poder comunicar de forma efectiva, teniendo como base unos objetivos concretos. Son líneas de acción globales (Capriotti, 2009).

Emisor: es la persona que emite mensajes hacia la o las personas de su entorno, con el objetivo de comunicar algo.

Identidad corporativa: Conjunto de elementos visuales y no visuales, que son parte de la personalidad de una organización. Es lo que hace únicas y diferentes a las empresas (Lalueza y Xifra, 2009).

Logotipo: es la composición gráfica basada en la tipografía o composiciones de palabras para representar a una organización (Caldevilla, 2009).

Marca: es el signo propio de un producto o servicio, que lo distingue de su competencia. Puede ser un nombre, símbolo, diseño, término o una combinación de todos.

Pautas de conducta: son modelos y guías de comportamiento que indican como el colaborador debería comportarse ante determinadas situaciones (Schein, 1985).

Plan de comunicación: es un documento que contiene propuestas y acciones de comunicación de una organización, los cuales se basan en objetivos y un presupuesto.

Valores corporativos: Conjunto de cualidades que rigen en una organización y motivan su comportamiento. Son considerados los pilares de la empresa (Castro,2007).

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas

2.1.1. Hipótesis general

Las estrategias de comunicación interna que transmite los valores de la empresa se relaciona significativamente con la identidad corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja, Lima -2020.

2.1.2. Hipótesis específicas

El plan de comunicación interna se relaciona significativamente con la filosofía corporativa en los colaboradores de Multident – Sede San Borja.

La eficiencia de la comunicación interna se relaciona significativamente con la cultura corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja.

Los canales digitales de comunicación interna se relacionan significativamente con la identidad visual en los colaboradores de Multident - Sede San Borja.

2.2. Variables

2.2.1. Definición operacional:

Tabla 1.

Definición operacional de la variable Estrategias de comunicación interna

Variable X	Dimensiones	Indicadores
Estrategias de Comunicación interna	Plan de Comunicación	Operativo
		Estratégico
		Humano
	Eficiencia de la Comunicación	Claridad
		Comunicación veraz
		Comunicación oportuna
	Canales digitales de Relaciones Públicas	Intranet
		Correo Electrónico
	Facebook	

Tabla 2.
Definición operacional de la variable Identidad Corporativa

Variable Y	Dimensiones	Indicadores
Identidad Corporativa		Misión
	Filosofía Corporativa	Visión
		Valores
		Pautas de conducta
	Cultura Corporativa	Creencias
		Liderazgo
		Logotipo
	Identidad Visual	Marca
		Color Corporativo

2.2.2. Definición conceptual de las variables

Tabla 3.

Definición conceptual de variable Estrategias de Comunicación interna

Variable X	Dimensiones	Indicadores
Estrategias de Comunicación interna Son un conjunto de acciones planificadas y programadas para ejecutarse en determinado momento. Las estrategias internas tienen como fin lograr la interacción con el público interno.	Plan de Comunicación	Operativo Hace referencia al funcionamiento en sí de la comunicación, este aspecto logra que todos sepan qué hacer en determinadas situaciones.
	Es un documento que contiene la manera en que una organización va a comunicarse con todos sus públicos. En su interior están explícitos los objetivos y metas que se quieren alcanzar en determinado momento.	Estratégico Este aspecto busca que las personas sepan por qué deben hacer determinada acción, qué van a conseguir. Además, toma en cuenta una visión a futuro.
		Enfoque humano La comunicación tiene como característica buscar el bienestar personal y grupal de los colaboradores, al punto de ponerlo al mismo nivel que las aspiraciones empresariales.
	Eficiencia de la Comunicación	Claridad Los mensajes difundidos son claros y concretos, usan un lenguaje coloquial que no causa confusión en los receptores. Comunicación veraz Hace referencia a la comunicación que proviene de fuentes confiables, que es verificable. Comunicación oportuna Se caracteriza por ser una comunicación que llega en el momento adecuado, donde los receptores se muestran abiertos a recibir los mensajes.
Canales digitales de comunicación	Intranet Es un sitio web al que solo tienen acceso los colaboradores de determinada organización, mediante un usuario y contraseña. Correo Electrónico	
	Son los diversos canales de comunicación que posee la organización, los	

	<p>cuales necesitan de la internet para poder funcionar. Se caracterizan por ser directos, rápidos y multimedia.</p>	<p>Es un canal que tiene como soporte la internet, se caracteriza por ser formal y por soportar contenidos multimedia. Los mensajes se pueden enviar a una sola persona o a cientos a la vez.</p> <p>Facebook</p> <p>Es una red social de acceso rápido, donde se comparte información en tiempo real con personas de todas partes del mundo.</p>
--	--	---

Tabla 4.
Definición conceptual de variable *Identidad Corporativa*

Variable Y	Dimensiones	Indicadores
<p>Identidad Corporativa</p> <p>Es todo lo que significa la organización, es su personalidad, todo lo que le identifica, es abstracto y también físico. La identidad es única y eso se refleja frente a la competencia.</p>	<p>Filosofía Corporativa</p> <p>Es parte fundamental de la identidad corporativa, porque define los objetivos y principios por los que se rige una organización.</p>	<p>Misión</p> <p>Describe la razón de ser de una organización, a qué se va a dedicar en una comunidad. Su enfoque es en el presente.</p> <p>Visión</p> <p>Define lo que quiere ser una organización a largo plazo, debe ser realista y servir como guía y motivación a todos los que son parte de la empresa.</p> <p>Valores</p> <p>Son principios que orientan el comportamiento de los colaboradores y con el paso del tiempo se transmiten a nuevos miembros.</p>
	<p>Cultura Corporativa</p> <p>Es el resultado de la interpretación de la filosofía corporativa. Es básicamente el conjunto de actitudes, creencias, valores que rigen al interior de una empresa y que es aceptada por la mayoría.</p>	<p>Pautas de conducta</p> <p>Son modelos y guías de comportamiento que indican cómo afrontar determinadas situaciones.</p> <p>Creencias</p> <p>Son valoraciones personales o grupales sobre determinado tema, los cuales pueden ser verdaderos o falsos para el individuo. Tiene una gran influencia de las experiencias personales de todo tipo.</p>

Liderazgo

Es la capacidad que tiene una persona para influir en un grupo, gracias al desarrollo de habilidades blandas.

Identidad Visual

Es la manifestación física de la identidad corporativa, hace referencia a aspectos gráficos que son comunicados hacia el interior y exterior.

Logotipo

Es un símbolo característico de cada empresa, está formado por letras de diferentes formas, tamaños y colores.

Marca

Es un identificador o conjunto de identificadores que posee una empresa de servicios o bienes, la cual ayuda a posicionarla y diferenciarla de su competencia.

Color Corporativo

Son colores característicos de la identidad de una empresa, los cuales reflejan los valores y principios.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

A través del marco metodológico se da a conocer la relación de las estrategias de comunicación interna con la identidad corporativa. Asimismo, se establecen las técnicas y herramientas que se utilizan para obtener los datos de la muestra y área de estudio. Toda la información recopilada parte de diversos autores.

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica, ya que con la presente investigación se aportará al conocimiento científico respecto a las variables de estudio. De acuerdo con Behar (2008) los estudios de tipo básico tienen "...la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico" (p.19).

La investigación tiene un enfoque mixto; con preferencia al estudio cuantitativo, ya que se elaboró un instrumento cuantitativo y porque sigue un

proceso sistemático y ordenado, desarrollando determinados pasos. (Jiménez, 1988).

Además, posee un enfoque cualitativo, porque se ha llevado a cabo una entrevista a un experto, estando a lo que dice Hernández, Fernández y Baptista, (2014) respecto a la entrevista a profundidad: “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) ...” (p.403), que complementa el análisis documental y las respuestas obtenidas del cuestionario, respecto a los factores que generan identidad en los colaboradores en la empresa.

3.1.2. Nivel de investigación

Esta investigación es de nivel o alcance descriptivo - correlacional, porque describe factores relacionados a las estrategias de comunicación interna y la identidad corporativa, luego se entiende y evalúa ambas variables para buscar relación entre ellas, sin la influencia de más variables.

La investigación trabaja sobre hechos y situaciones reales. En base a ello, según Jiménez (1998) “La investigación descriptiva está siempre en la base de la explicativa. No puede formularse una hipótesis causal si no se ha descrito profundamente el problema” (p. 13). Es decir, esta investigación se centra en las características, detalles de las variables y problemas, pero aún sin centrarse en la razón de lo que lo produce.

Para las investigaciones correlacionales, Hernández, et al., (2014) manifiesta que “...para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables,

en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones” (p.93).

Primero se conoce la realidad a detalle y se puede interpretar con sustento. Con esto, se entiende que las investigaciones descriptivas y correlacionales se relacionan y juntas buscan darle la explicación al origen de un fenómeno.

3.1.3. Diseño de investigación

La investigación tiene un diseño de triangulación concurrente. De acuerdo a Hernández, et al. (2014) “...se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar la validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades” (p.557).

El diseño de la investigación es de triangulación concurrente y de estudio transversal o transeccional (Hernández, et al., 2014), descriptiva y correlacional, porque se analizaron los fenómenos en su ambiente, se identifican las dos variables y luego se busca relacionarlas. Esta investigación sigue un diseño ex post facto, o sea los hechos ya sucedieron.

Al decir de corte transversal, la investigación se hizo en un determinado periodo de tiempo, y en ese tiempo se aplicaron los instrumentos de investigación. También tuvo un carácter observacional a personas con características similares.

3.1.4. Método de investigación

La investigación fue hipotético - deductivo, porque se observó el fenómeno de estudio y luego se plantearon hipótesis que explicaran el fenómeno, para finalmente verificar lo deducido:

La esencia del método hipotético-deductivo consiste en saber cómo la verdad o falsedad del enunciado básico dice acerca de la verdad o la falsedad de la hipótesis que se pone a prueba. Por supuesto, el proceso puede ser mucho más largo, e incluir hipótesis intermedias (Behar ,2008, p.40).

Además, también fue inductiva porque al momento de plantear conclusiones se tuvo en cuenta hechos y principios particulares. “El método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observador” (Behar, 2008, p.40).

3.2. Diseño muestral

3.2.1. Población

La población está compuesta por todos los colaboradores de Multident, quienes “poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros” (Rojas, 2013, p. 286).

La población está conformada por 32 colaboradores de Multident, se encuentra ubicada en el distrito de San Borja.

3.2.2. Muestra

El diseño muestral de la investigación es no probabilístico, se seleccionó de carácter direccional, que está a Multident., en el establecimiento de análisis,

“contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar en la población respectiva” (Rojas, 2013, p.286).

La muestra de estudio estuvo conformada por la totalidad de colaboradores (32) de la empresa Multident., que laboran en todas las áreas; y que cuentan con más de 5 meses de permanencia en la empresa.

También se realizó una entrevista a profundidad a un jefe directo de Multident sede San Borja ya que Hernández, et al. (2014) afirman que la entrevista “La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta” (p. 403) con la finalidad de intercambiar información.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnicas de recolección de la información

Las técnicas para lograr la recolección de información son las siguientes: encuesta, entrevista y revisión documental.

3.3.2. Instrumentos de recolección de datos

Siendo la técnica la encuesta se elaboró un cuestionario para la recolección de la información necesaria para el estudio realizado. Por lo tanto, la encuesta posee diversos alcances:

Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra (...). La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa (Rojas, 2013, p.221).

Asimismo, también se realizó una entrevista a profundidad mediante una guía estructurada, Hernández (2014) menciona que "...las entrevistas abiertas se fundamentan en un guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla" (p.403). Además, el autor afirma que el construye una guía con las preguntas que son convenientes en su trabajo, de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).

La revisión documental, llevó a realizar el análisis de fotografías y diseño de la identidad corporativa, desde las fotografías y el logotipo exhibido en las prendas y lugares visibles de Multident, Dulzaides y Molina (2004) señalan que permite:

...acceder a los documentos y seleccionar los que satisfacen aquellos que son relevantes a cierto perfil de interés, es necesario previamente realizar su tratamiento documental, a partir de una estructura de datos que responda a la descripción general de los elementos que lo conforman (p. 2).

3.3.2.1. Tipo de instrumento

Cuestionario: teniendo en cuenta los indicadores, se construyó una matriz maestra que permitió elaborar un listado de preguntas, que tienen como fin obtener información específica para la investigación.

3.3.2.2. Ficha técnica del cuestionario

- Nombre: Estrategias de Comunicación interna de Multident e Identidad Corporativa

- Autor: Julio Cesar Gonzales Apaza
- Objetivo: Analizar la planificación de comunicación interna que transmite los valores de la empresa y genera identidad corporativa con los colaboradores de Multident - Sede San Borja, durante la pandemia ocasionada por el Covid-19.
- Administración: Individual
- Tiempo de duración: 10 a 15 minutos
- Contenido: El cuestionario en escala de Likert contiene 25 ítems contruidos en base a los indicadores de ambas variables.
- Tipo de respuesta
 - o Totalmente en desacuerdo (1)
 - o En desacuerdo (2)
 - o Indiferente (3)
 - o De acuerdo (4)
 - o Totalmente de acuerdo (5)

3.3.2.3. Validez y confiabilidad del instrumento

3.3.2.3.1. Validez

Este procedimiento tuvo los siguientes pasos:

- Se envió una carta de solicitud a los expertos para que puedan validar el instrumento a aplicar, adjuntando información esencial de las variables, dimensiones e indicadores.

- Se escogió a 2 expertos con conocimientos sobre el tema de investigación, y se coordinó la entrega de la solicitud de validación.
- Los ítems con valor superior a 0.80 (80 %) son aceptados.

Con el objetivo de validar el instrumento se usó la prueba de juicio de expertos, por ello, se contó con los siguientes profesionales:

Tabla 5.

Validez de juicio de expertos

Grado y nombre del validador	Porcentaje de aceptación
Mg. Luis Enrique Eduardo Elías Villanueva	92%
Lic. Zoila Guzmán Hurtado	81%
Total	87%

Nota: Los expertos validaron el instrumento con buen porcentaje, indicando que se puede aplicar tal y como se encuentra.

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Se procedió a recolectar la información de las 32 encuestas realizadas, posteriormente se clasificó, codificó y tabuló, con el fin de realizar un análisis estadístico y luego poder elaborar los gráficos de barras que ayuden en el análisis de cada variable y sus dimensiones. Se utilizó el software SPSS 26 para la elaboración de gráficos y análisis de datos.

3.5. Aspectos éticos

Esta investigación obtiene datos relacionados con opiniones, percepciones y creencias de los colaboradores de una organización, por eso, se debe

mencionar algunas medidas adoptadas que aseguren que el estudio no tenga efectos negativos en lo social y privado.

Esta investigación garantiza que no hubo ningún tipo de manipulación en los datos mostrados. La población y muestra han sido tratados cuidadosamente, respetando la privacidad y anonimato.

Las fuentes bibliográficas, electrónicas y referencias de tesis mostradas en esta investigación han sido correctamente citadas, haciendo énfasis en las fuentes electrónicas que, por su naturaleza, son más fáciles de corroborar y acceder. El trabajo cuenta con las normas APA actuales.

La confiabilidad en las encuestas, entrevista a profundidad y toda información citada es verídica. El trabajo de investigación servirá para fines académicos y tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la sociedad.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Los resultados obtenidos fueron procesados y luego se hizo un análisis descriptivo mediante el procesamiento de datos, los resultados obtenidos se presentan en una tabla de frecuencias por porcentajes, los resultados son de cada dimensión de las estrategias de comunicación interna de Multident y la identidad corporativa, por eso, se utilizó el programa estadístico SPSS 26, se efectuaron 32 encuestas a la totalidad de colaboradores de Multident sede San Borja.

Por consiguiente, se realizó la comparación de resultados de cada gráfico de barras con los resultados de la entrevista a profundidad a un jefe inmediato.

4.1. Resultados descriptivos

Estadística descriptiva de la variable: Estrategias de comunicación interna

Dimensión plan de comunicación

1. Está de acuerdo que la empresa brinda información de valor a los colaboradores

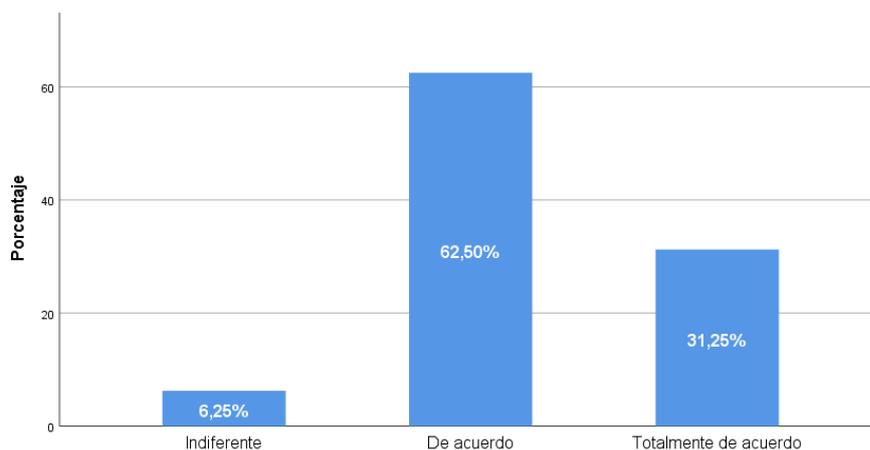


Figura 1. Información de valor

Nota: los resultados indican que la mayoría está de acuerdo en que en la empresa les brinda información de valor, mientras que un pequeño porcentaje es indiferente a este tema.

2. Está de acuerdo que la empresa planifica la comunicación buscando que los colaboradores logren los objetivos organizacionales.

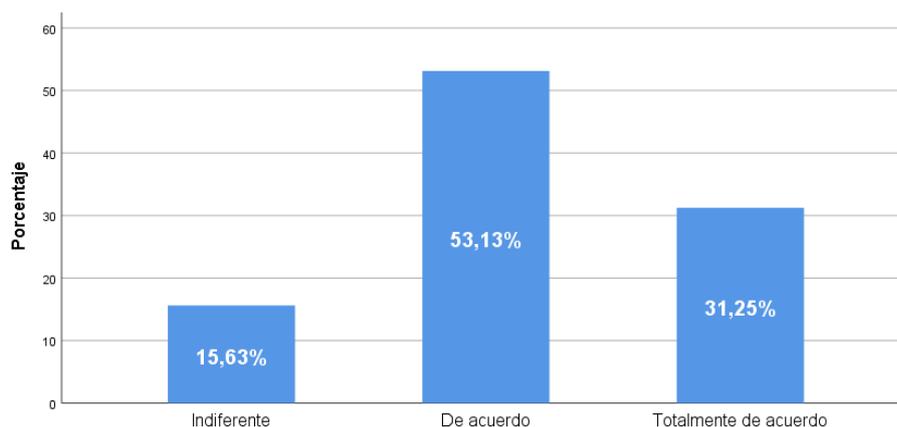


Figura 2. Planifica la comunicación

Nota: los resultados no dicen que más de la mitad de los colaboradores está de acuerdo que la comunicación es planificada, mientras que el porcentaje restante está totalmente de acuerdo, sobre todo en esta época de pandemia tienen claro que el objetivo es recuperar la confianza de sus pacientes.

3. Está de acuerdo que la empresa muestra su preocupación por el bienestar de los colaboradores.

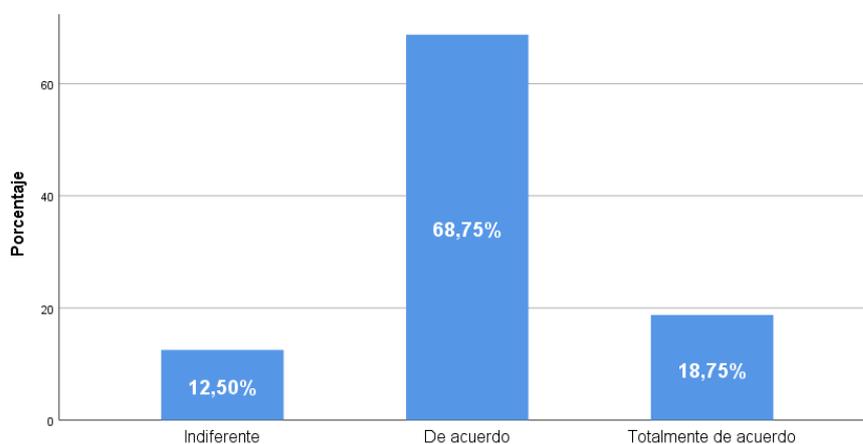


Figura 3. Preocupación por colaboradores

Nota: se puede apreciar que la mayoría está de acuerdo en que la empresa muestra preocupación por el bienestar de sus colaboradores, le sigue un pequeño porcentaje que está totalmente de acuerdo, esto debido a la relación cercana que tienen los asistentes con los doctores y las medidas adoptadas para protegerse del COVID-19. Solo un pequeño porcentaje se muestra indiferente.

4. La organización pone en un mismo nivel el desarrollo de las personas y los objetivos comerciales.

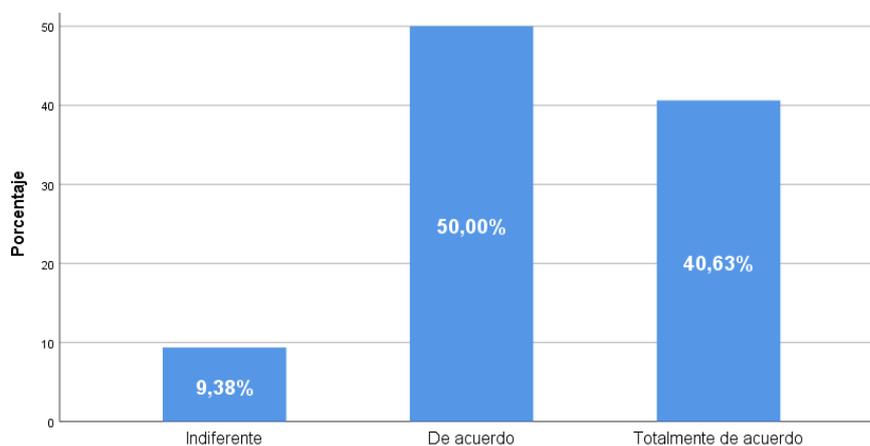


Figura 4. Desarrollo y objetivos

Nota: Se observa que la mitad de los trabajadores está de acuerdo en que la organización pone en un mismo nivel su desarrollo con los objetivos empresariales, seguido de un gran porcentaje que se siente totalmente de acuerdo, por la gran relación que tienen con sus jefes directos. Sin embargo, un pequeño porcentaje se muestra indiferente.

Dimensión Eficiencia de la Comunicación

5. La empresa posee objetivos concretos y claros para lograr las metas deseadas.

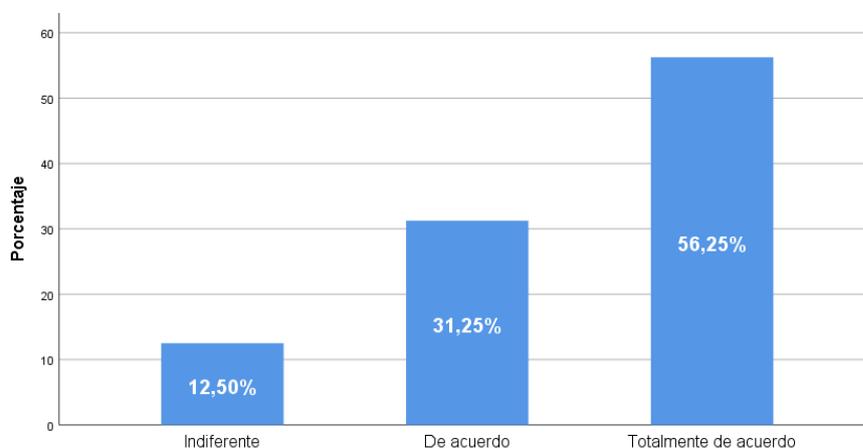


Figura 5. Objetivos claros

Nota: Ante esta pregunta, un poco más de la mitad se muestra totalmente convencido que la empresa sabe a qué metas quiere llegar, en especial en estos meses de pandemia.

6. Los mensajes que recibe son confiables y veraces.

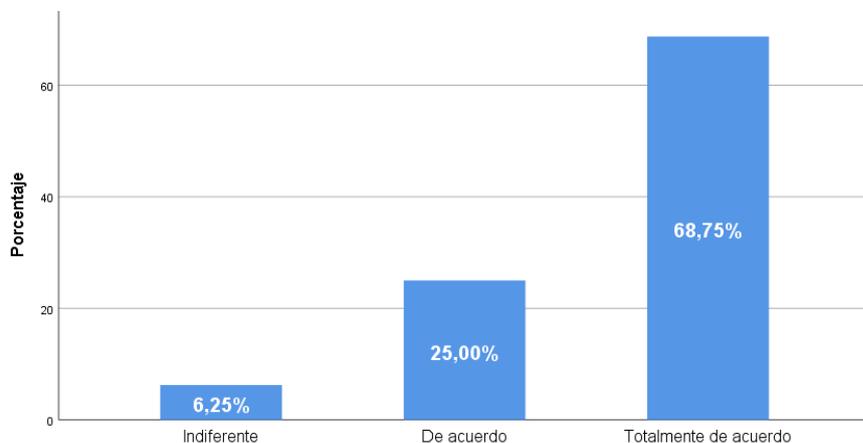


Figura 6. Mensajes claros

Nota: Ante esta interrogante, los colaboradores consideran que los mensajes que reciben son confiables y veraces, en especial con sus jefes inmediatos. La sede es pequeña y la información es corroborada rápidamente

7. Confía más en los mensajes que provienen directamente de los directivos.

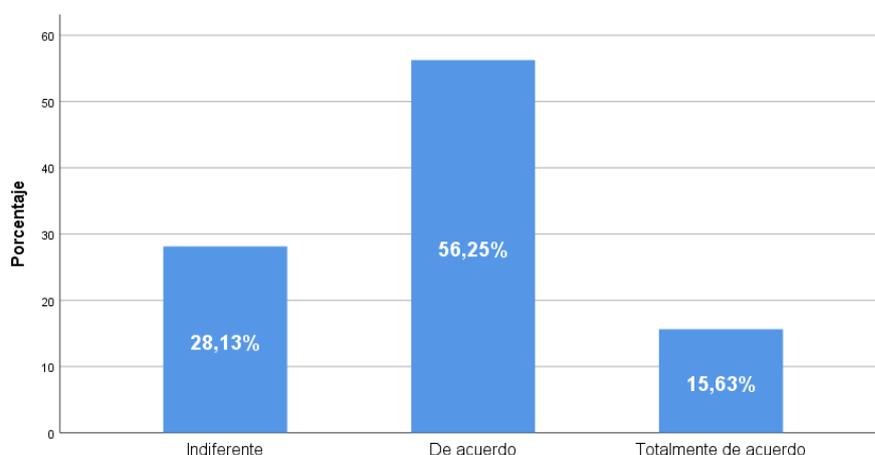


Figura 7. Mensajes directivos

Nota: La mayoría se muestra de acuerdo en que confía en los mensajes de los directivos, sin embargo, casi la tercera parte se muestra indiferente, por la relación distante con el director de la sede y los de la sede central.

8. Los mensajes diarios llegan en el momento adecuado.

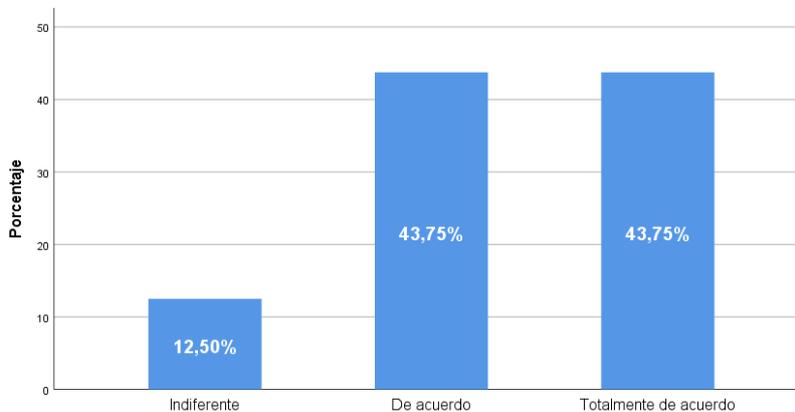


Figura 8. Momento adecuado

Nota: La mayoría afirma que los mensajes llegan en el momento adecuado, donde pueden prestarle atención. Solo un pequeño porcentaje se muestra indiferente.

Dimensión Canales digitales de Comunicación

9. Está de acuerdo que la información relevante la puede consultar en cualquier momento por la intranet.

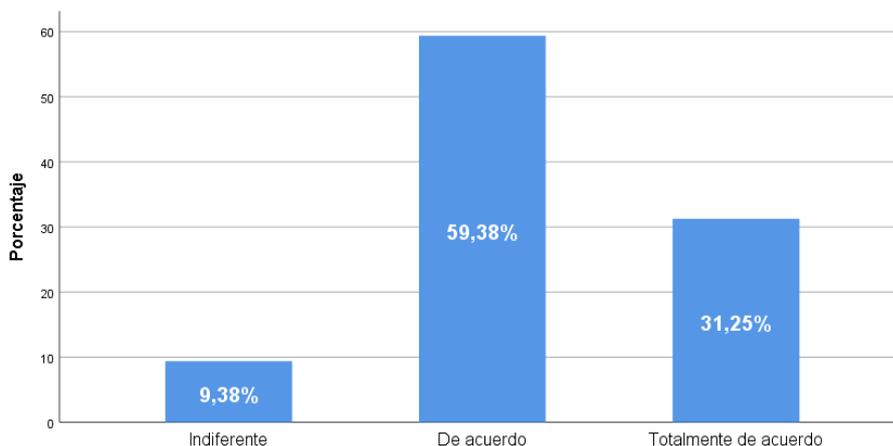


Figura 9. Intranet

Nota: La mayoría de encuestados considera que pueden ingresar en el momento que deseen a la intranet y consultar información que necesiten, esto es influencia por el acceso a través de los celulares y computadoras. Solo un pequeño porcentaje se muestra indiferente.

10. El correo electrónico es el canal de uso más frecuente al interior de la organización.

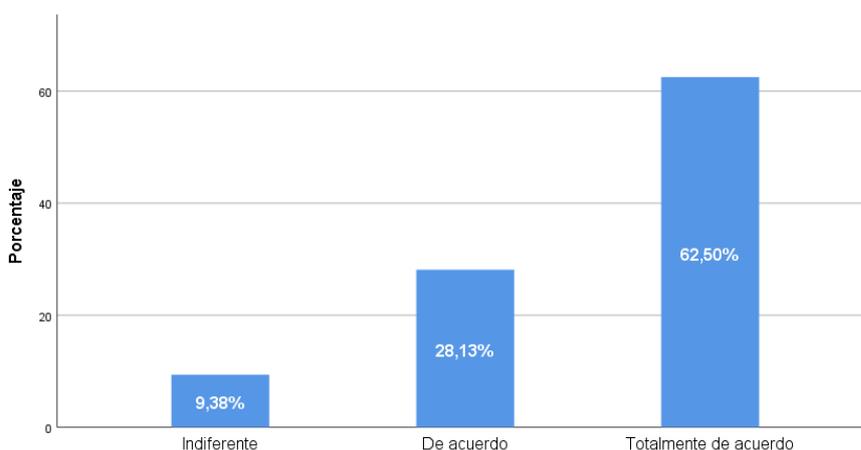


Figura 10. Correo electrónico

Nota: Se infiere que los encuestados usan a diario el correo electrónico y por eso lo consideran el canal más importante, ya que reciben información interna y externa.

11. La organización promueve la comunicación directa mediante Facebook con los demás colaboradores.

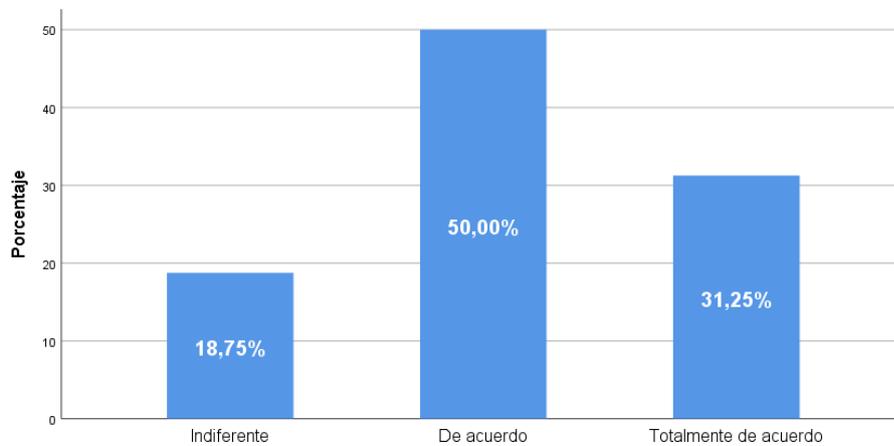


Figura 11. Facebook

Nota: La mitad de encuestas considera que la organización promueve la comunicación por Facebook, en especial sus jefes inmediatos. Un buen porcentaje se siente indiferente ante esto, porque no se promueve directamente a través de sus canales de comunicación.

Estadística descriptiva de la variable: Identidad Corporativa

Dimensión Filosofía Corporativa

12. La misión de la empresa habla de la confianza que se debe lograr en los pacientes.

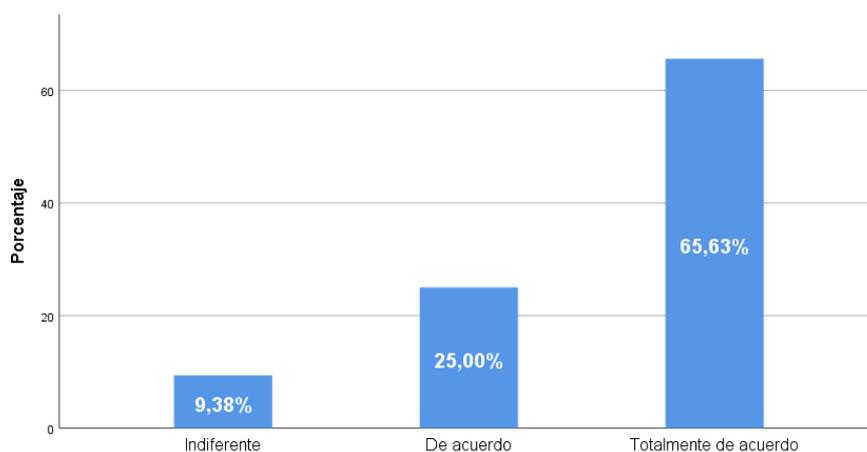


Figura 12. Misión empresa

Nota: La gran mayoría está totalmente de acuerdo que la empresa transmite confianza en sus pacientes. En plena pandemia ponen más esfuerzo para cumplir con su misión.

13. La visión de la empresa se está cumpliendo porque se renueva constantemente la tecnología de punta.

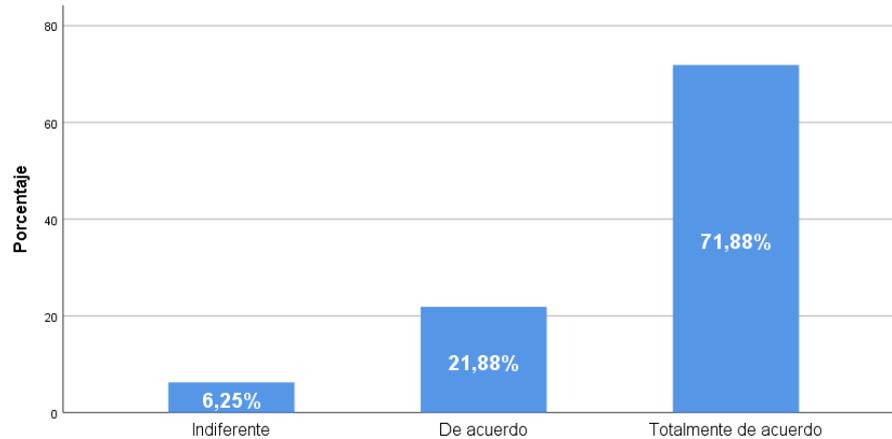


Figura 13. Visión empresa

Nota: Por lo que se observa, los colaboradores consideran que la organización si se renueva constantemente de equipos tecnológicos, solo un pequeño porcentaje se muestra indiferente.

14. Existe compromiso de la organización con sus profesionales para alcanzar la visión.

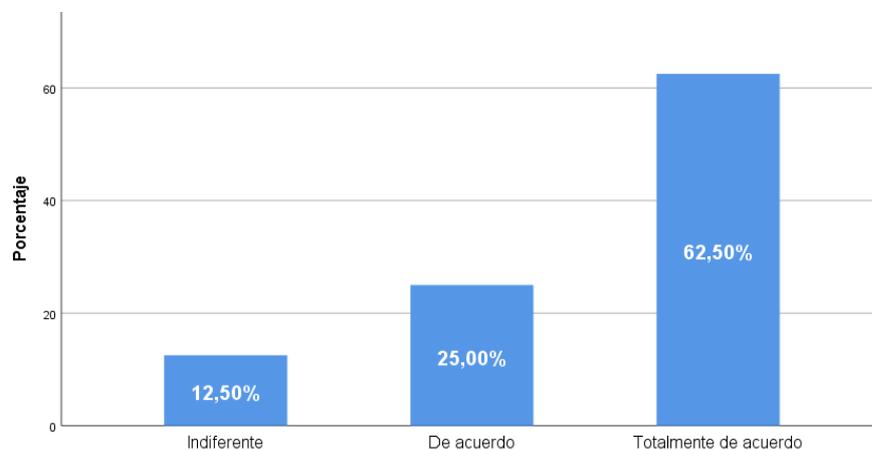


Figura 14. Compromiso con visión

Nota: Los encuestados consideran que la organización quiere alcanzar su visión junto a todos sus colaboradores, es decir seguir expandiéndose y usar la más alta tecnología a sus pacientes.

15. Está de acuerdo que los colaboradores muestran el valor de la honestidad al interior de la empresa.

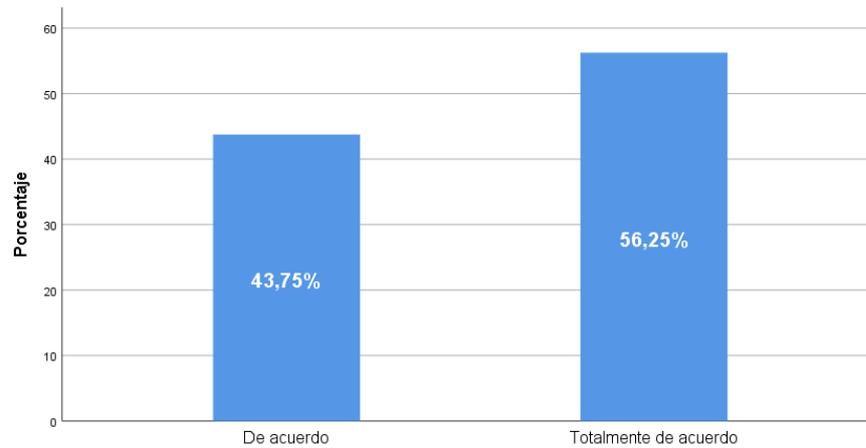


Figura 15. Valor honestidad

Nota: Según la percepción de los encuestados, consideran que el valor de la honestidad está presente, y también lo reflejan los pacientes.

16. La organización premia los valores institucionales.

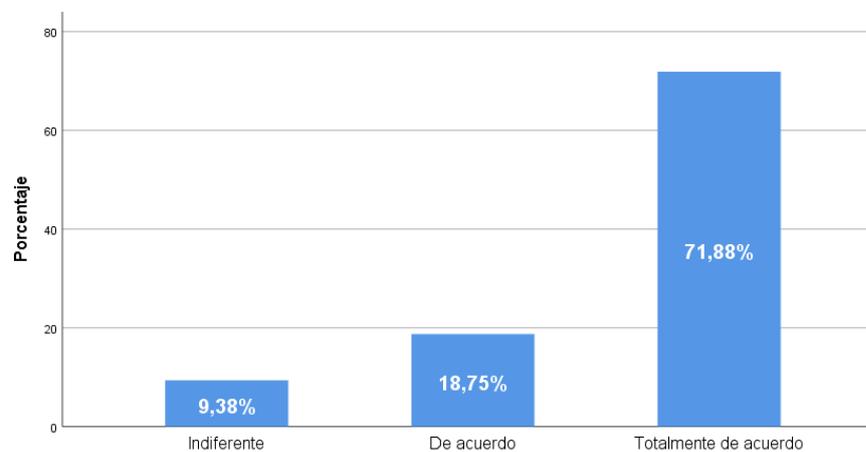


Figura 16. Valores institucionales

Nota: Cerca de la totalidad de encuestados se muestran totalmente de acuerdo en que la organización premia los valores, otro reflejo del buen trato con sus jefes directos.

Dimensión Cultura Corporativa

17. Está de acuerdo que los jefes se guían por las normas de cortesía.

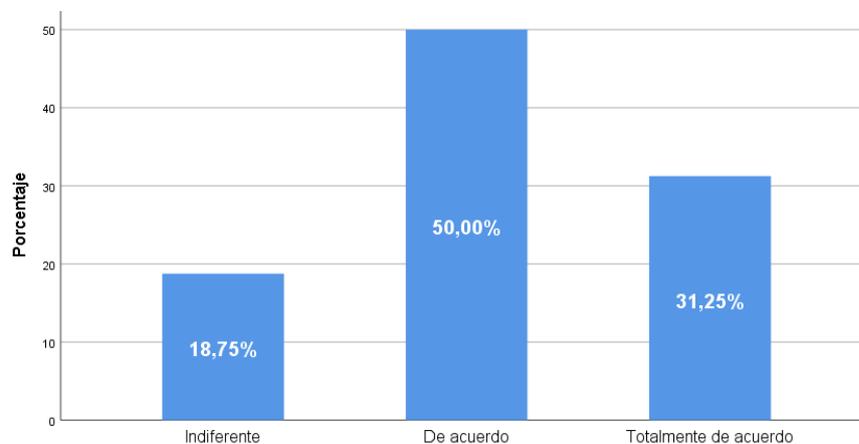


Figura 17. Normas cortesía

Nota: La mayoría considera que sus jefes son corteses, sin embargo, hay un porcentaje importante que se muestra indiferente, lo cual puede evidenciar la relación distante con el director de la sede.

18. La conducta de mis compañeros refleja la cordialidad en el interior de la organización.

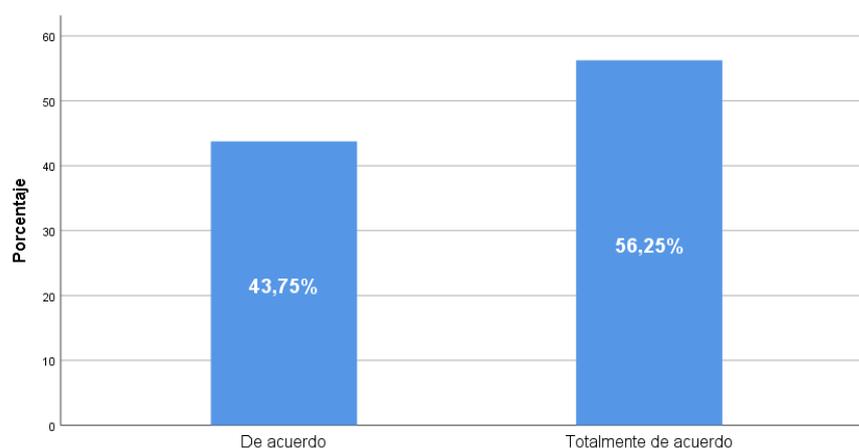


Figura 18. Cordialidad

Nota: El buen ambiente laboral y cercanía se refleja en los resultados, la mayoría se muestra de acuerdo y totalmente de acuerdo. La cordialidad también es reflejada con los pacientes que llegan a diario.

19. En la empresa se respetan las creencias religiosas, políticas y culturales.

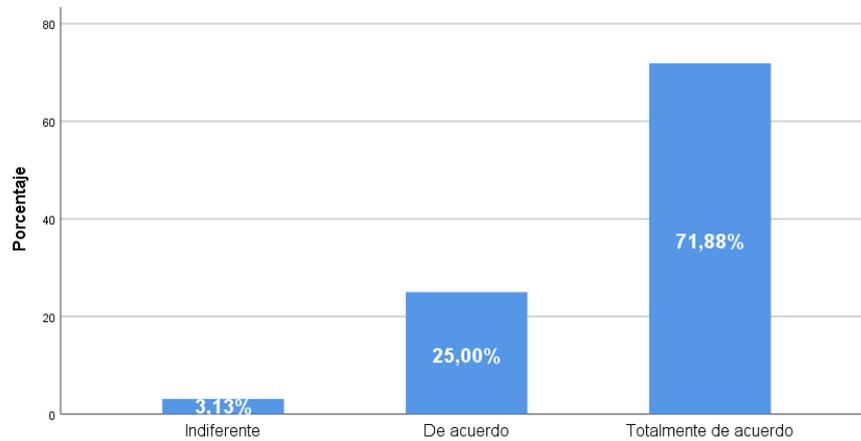


Figura 19. Creencias

Nota: La mayoría siente que sus creencias son respetadas, lo cual refleja vínculos cercanos entre el personal. Una cantidad muy pequeña se muestra indiferente.

Dimensión Identidad visual

20. Mis compañeros aceptan y respetan las creencias religiosas, políticas y culturales.

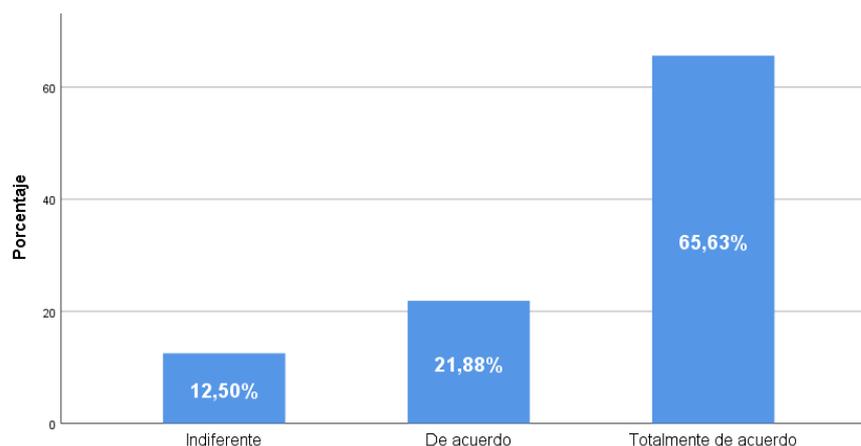


Figura 20. Color corporativo

Nota: El 65, 63% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que el color corporativo se encuentra presente en los ambientes, así sea solo a través del logo. Solo un pequeño porcentaje se muestra indiferente.

4.2. Análisis de entrevista a profundidad a jefe inmediato

1. Está de acuerdo que la empresa brinda información de valor a los colaboradores.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Nuestros canales de información son actualizados mediante los encargados de marketing y publicidad de la sede central, nos brindan información específica sobre el rubro al que nos dedicamos, odontología, si hay capacitaciones, nuevos estudios, etc. y también, sobre los cuidados que debemos tener con el COVID-19, también sobre salud en general. Las recomendaciones para no contagiarnos del COVID-19 tienen más valor en estos momentos, ya que nuestro trabajo tiene contacto directo con los pacientes, con su mucosa, saliva, etc.

Análisis de contenido: La jefa inmediata considera que si les dan información de valor, las cuales son específicas e importantes para su actualización en el campo de la odontología. Asimismo, no descuidan consejos de salud en general, y en estos últimos meses donde volvieron a laborar los cuidados sobre el COVID-19 toman más fuerza e importancia para ellos, por tener un contacto directo con las personas.

De acuerdo con su respuesta, dependen de la sede central para tener información actualizada, sobre todo en los canales digitales, si la sede central no realiza bien su trabajo en algún momento ya sea por carga laboral u otros motivos, no solo la sede San Borja estaría afectada, sino las demás a nivel nacional.

2. Está de acuerdo que la empresa planifica la comunicación buscando que los colaboradores logren los objetivos institucionales.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Si siento que la comunicación tenga un direccionamiento, con esta coyuntura nos remarcan que es importante que adoptemos todas las medidas de seguridad y también hagamos lo mismo con los pacientes, por más tedioso que sea el proceso. En esta última parte del año tenemos como objetivo hacer que los pacientes confíen de nuevo en nosotros, pierdan el miedo con las medidas de seguridad y transmitan esa confianza en sus más cercanos.

Análisis de contenido: La doctora considera que la comunicación es planificada, con esta coyuntura los objetivos han cambiado y tienen comunicado que lo primordial es practicar las medidas de bioseguridad contra el COVID-19, de esa forma vuelven a recuperar la confianza de sus pacientes, las cuales se vieron afectadas por situaciones externas a nivel global. Al ser el panorama incierto para todos, por el momento tienen comunicado esos objetivos inmediatos.

Si bien, son la cadena de clínicas dentales líderes a nivel nacional, también deberían tener comunicado, al menos en forma general, cuáles serían los objetivos post pandemia, para seguir liderando el mercado.

3. Está de acuerdo que la empresa muestra su preocupación por el bienestar de los colaboradores.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Siempre tratamos de que todos nuestros trabajadores estén en un lugar cómodo, se lleven bien con todos sus compañeros. Tenemos una relación cercana con nuestros asistentes, siempre vemos que tengan todos los implementos y conocimientos que necesitan para que puedan realizar su trabajo. Si algún trabajador tiene algún percance, les damos el día libre y ya luego se coordina con el mismo doctor la reprogramación de citas para los pacientes, o en todo caso, que otro asistente cubra ese puesto momentáneamente. Con la pandemia incluso somos más flexibles con ese tema, todos debemos estar bien física y psicológicamente porque se trabaja con la salud de otras personas. El director de la clínica también está pendiente, pero ve más el permiso de nosotros los doctores y coordinaciones con la sede central.

Análisis de contenido: De acuerdo con la entrevistada, los doctores tienen una relación de confianza y permanente con sus asistentes y no tienen problemas en darles el día libre o lo que necesiten para que resuelvan sus problemas. Con la pandemia son más comprensibles y entre todos se apoyan para suplir a alguien que lo necesita.

De otro lado, el director de la clínica tiene contacto frecuente con los doctores especialistas e incluso con los administrativos, más no tiene una relación cercana con los asistentes, esto puede generar problemas a futuro, donde los mensajes no lleguen correctamente y afecte el clima laboral.

4. La organización pone en un mismo nivel el desarrollo de las personas y los objetivos comerciales.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Nosotros sin todo el esfuerzo de nuestro personal, no seríamos reconocidos como uno de los mejores consultorios dentales a nivel nacional. Siempre tratamos que nuestro personal se sienta a gusto, gran parte de nuestros asistentes son estudiantes, gracias a la flexibilidad de horarios y un sueldo acorde al mercado, pueden llevar sus estudios sin problemas. De igual manera mis colegas doctores y demás personal, recibimos capacitaciones cada cierto tiempo y somos flexibles con el horario.

Análisis de contenido: Los colaboradores sienten que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional y personal, por eso reciben capacitaciones y pueden organizar sus horarios para realizar otras actividades externas de desarrollo como estudiar. Pueden realizar otras actividades gracias al sueldo acorde al mercado que tienen. También es importante mencionar, que el personal no ha sido despedido a pesar de los meses inactivos, al menos no en la Sede San Borja. Es una gran muestra de la preocupación y esfuerzo que tiene Multident por sus colaboradores.

5. La empresa posee objetivos concretos y claros para lograr las metas deseadas.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Como en todas las empresas, nuestros objetivos anuales eran claros, pero con la pandemia, eso ha cambiado, nuestros consultorios dentales se paralizaron 3 meses, recién en estos 2 últimos meses el número de pacientes se está normalizando como era antes de la pandemia. Este año nos informaron que tenemos como objetivo recuperar la afluencia de pacientes, hacerles perder el miedo del contagio. Si se recupera lo perdido de forma rápida, se tiene previsto abrir nuevas sedes de Multident en otras sedes de Lima.

Análisis de contenido: Los colaboradores tienen conocimiento que los objetivos cambiaron por la coyuntura, y tiene como prioridad recuperar la confianza de todos sus pacientes, que pierdan el miedo al contagio al asistir a sus citas. Si se logra recuperar la afluencia de pacientes como en el pasado, se va a evaluar abrir nuevas sedes en Lima.

Si bien los mensajes en los fluyera de los correos y redes sociales son directos y tienen un mensaje de acuerdo con la personalidad de la marca en el tema del coronavirus, debería tener también explícito la idea de expansión en los próximos meses y que cada colaborador es importante para lograrlo.

6. Los mensajes que recibe son confiables y veraces.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Los mensajes que recibimos son mediante nuestro correo corporativo, las redes sociales, directamente del directo, doctores, asistentes y otro personal. Si existe alguna duda sobre su veracidad se consulta directamente con la persona que envió el mensaje. En el caso de los afiches, mural, son elaborados en la sede central por los encargados de marketing y publicidad, con el apoyo de médicos y especialistas cuando se trata de temas de salud.

Análisis de contenido: Gracias a la comunicación directa al interior de la organización, y los mensajes que son administrados desde la sede central en el caso de los canales digitales, la comunicación se siente verdadera y confiable, porque en su elaboración también participan los doctores especialistas, dependiendo del tema a tratar.

Sin embargo, los directivos de la sede central tienen como intermediario de sus mensajes al director de la sede, debido a su carga laboral, pero gracias a las aplicaciones de videoconferencia popularizados en la pandemia, podrían al menos una vez al mes, dar mensajes importantes directamente.

7. Confía más en los mensajes que provienen directamente de los directivos.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	En mi caso, me comunico con los doctores mediante el correo o por línea telefónica, dependiendo de la complejidad del tema. En el caso del director de la sede, sus mensajes llegan directamente en reuniones o correos, como la sede es pequeña, el personal está informado de todo. Los directivos de la sede central se comunican mediante teléfono y correo, para ver temas de cambio de sede del personal, adquisición de nuevos equipos, obtener información de cada sede en general.

Análisis de contenido: La especialista menciona que la comunicación entre los jefes inmediatos (doctores) es directa, por lo tanto, la información es veraz; la comunicación con el director de la sede también es directa o por el canal más rápido, sin embargo, la comunicación del directo con los asistentes no siempre es directa y se usa como intermediario a los doctores.

De igual manera, los directivos de la sede central si tienen comunicación directa con el director de la sede, más no con los doctores, asistentes y administrativos.

8. Los mensajes diarios llegan en el momento adecuado.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Los mensajes que son importantes de todas maneras se comunican en el momento oportuno, ya sean mensajes solo para esta sede o mensajes desde la sede central. En estos casos usamos el correo, las llamadas telefónicas, reuniones presenciales con el director de la sede cuando se amerita. Por ejemplo, cuando volvimos a operar se nos recordó que debemos ser más cuidadosos y aplicar las medidas de bioseguridad, en qué debemos enfocarnos.

Análisis de contenido: De acuerdo con la entrevistada, los mensajes que son importantes si llegan en el momento preciso, ya sea al interior de la sede o desde la sede central. Con la llegada de la pandemia, se ha puesto más énfasis a los cuidados del personal y con los pacientes, pero no debería olvidarse la difusión de los valores y el fortalecimiento institucional frente a esta situación.

9. Está de acuerdo que la información relevante la puede consultar en cualquier momento por la intranet.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Nuestra intranet está al acceso de todos, la pueden consultar en el momento que deseen con su usuario y contraseña. Los encargados de marketing y publicidad de la sede central son los encargados de actualizar la información. Considero que tiene secciones completas como fotos y videos institucionales, cumpleaños, notas sobre la odontología. Toda la información que se encuentra es para todas las sedes.

Análisis de contenido: La entrevistada afirma que la intranet está al acceso de todos y puede ser consultada en cualquier momento. Asimismo, considera que las secciones que tiene son importantes para los colaboradores.

Sin embargo, menciona que contiene información de todas las sedes, lo cual es comprensible por el costo de instalación de una intranet para cada sede. Esto no impide que se pueda crear secciones sobre cada sede, o diferenciar la información cuando es específica y no general.

10. El correo electrónico es el canal de uso más frecuente al interior de la organización.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Sí, es el medio que más usamos y el más formal, para el envío de documentos, en algunos casos para historias clínicas de pacientes. También recibimos, aunque no a menudo, correos sobre recomendaciones, información de importancia para todo el personal, como capacitaciones, estas llegan desde la sede central para todas las sedes.

Análisis de contenido: La doctora afirma que el correo es el medio más usado y formal, no solo sirve para comunicación interna sino también para la externa con los pacientes.

Asimismo, menciona que no reciben muy a menudo información como flyers, comunicados y derivados por ese canal, ya que dependen de la sede central y los encargados de administrar ese canal.

11. La organización promueve la comunicación directa mediante Facebook con los demás colaboradores.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Los doctores con nuestros asistentes tienen ese tipo de comunicación directa, también por el WhatsApp, por lo menos en mi caso, siempre es bueno tener más formas de comunicarse por si se presenta algún paciente que requiere atención urgente. También tenemos comunicación mediante Facebook con el director de la sede, solo los doctores. Multident no promueve directamente la comunicación por Facebook, pero creo que es buena entre doctores y asistentes. La comunicación con la sede central o con el director si es más formal, mediante el correo o de forma directa, dependiendo del caso. Por ejemplo, solicitar un cambio de sede o sobre el salario.

Análisis de contenido: La entrevistada afirma que Multident no promueve directamente la comunicación mediante Facebook, pero los doctores han adoptado ese canal y otros directos con sus asistentes. Asimismo, la comunicación de los doctores con el director también adopta ese canal, mientras que los asistentes y administrativos con el director si tienen una comunicación más formal y un poco distante, ya que tienen como intermediario a sus jefes directos, que son los doctores.

12. La misión de la empresa habla de la confianza que se debe lograr en los pacientes.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Multident se preocupa en brindarle el mejor servicio a todos los pacientes, por eso contamos con personal altamente calificado, con muchos años de experiencia. Con mucha más razón en esta época de pandemia reforzamos nuestros protocolos sanitarios, los cuales siempre practicamos incluso antes de la pandemia. En esta época tenemos como meta recuperar esa confianza en los pacientes, quienes temen acudir a cualquier consultorio dental y contagiarse. Gracias a la preferencia de nuestros pacientes Multident tiene clínicas a nivel nacional.

Análisis de contenido: Se afirma que todos los colaboradores tienen claro la confianza que deben lograr en sus pacientes, esto ha sido remarcado luego de los meses de paralización, ahora tienen como meta volver a recuperar esa confianza, mostrando la responsabilidad con la que ejecutan sus protocolos sanitarios. El conocimiento de la misión empresarial en todos sus colaboradores ha permitido la expansión de Multident a nivel nacional.

13. La visión de la empresa se está cumpliendo porque se renueva constantemente la tecnología de punta.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	En el rubro odontológico, constantemente se adquieren nuevas técnicas y equipos, surgen innovaciones. Multident adquiere y da mantenimiento a todos sus equipos, como las sondas, los equipos de succión, las pinzas, taladros, turbinas, etc. Si llega un nuevo equipo recibimos capacitación para su uso. La idea es darle lo mejor a nuestros pacientes y ofrecerles lo que otras clínicas no hacen. Ofrecemos un precio acorde a la atención que brindamos y nuestros pacientes lo saben.

Análisis de contenido: La doctora menciona que Multident si se renueva constantemente y además les da mantenimiento a todos sus equipos dentales. Este detalle es que hace que sea reconocida a nivel nacional y se distinga de su competencia. Si bien los precios pueden variar un poco a comparación de otras clínicas, el sector al que están dirigidos tiene esa capacidad adquisitiva y tienen opiniones positivas por ser atendidos por los mejores profesionales y equipos tecnológicos.

14. Existe compromiso de la organización con sus profesionales para alcanzar la visión.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Aquí gran parte del personal es unido, no lo vemos como a nivel de sede, sino como parte de todo Multident, cada una de las personas aquí aporta su experiencia para hacer crecer la empresa. Gracias a eso tenemos muchas sedes a nivel nacional, nuestros pacientes nos reconocen y recomiendan con allegados, queremos seguir siendo la clínica dental líder en el país.

Análisis de contenido: La entrevistada menciona que cada profesional aporta sus conocimientos para lograr los objetivos en conjunto, saben que son parte de una gran cadena de clínicas dentales, y la experiencia que se lleve el paciente de una sede, será la imagen que tenga de toda la marca a nivel nacional. Los profesionales calificados y la tecnología, es su carta de presentación y permite que sigan expandiéndose a nivel nacional.

15. Está de acuerdo que los colaboradores muestran el valor de la honestidad al interior de la empresa.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	El área de recursos humanos realiza rigurosos procesos de selección para contratar a los odontólogos especialistas, los doctores también trabajan con asistentes de su confianza. El ambiente de los administrativos, recepción también es bueno. En el tiempo que llevo laborando en esta sede no se han presentado problemas por pérdidas de objetos o similares. Los montos de dinero que se recauda a diario también son confiables, no hay problemas en eso hasta donde sé.

Análisis de contenido: La doctora Fiorella Paravicino, afirma que todo el personal es de confianza y una prueba de ella es que en el tiempo que labora en la organización no se han presentado problemas de deshonestidad. Esta característica de Multident es muy positiva y los clientes la sienten.

16. La organización premia los valores institucionales

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	En esta sede realizamos celebración de cumpleaños del personal, actividades fuera del horario laboral, como almuerzos, intercambio de regalos navideños, y reuniones. Una forma de premiar el buen desempeño es también darle el día libre en días donde hay poca carga laboral, o de acuerdo a la experiencia que tuvo un paciente y su agradecimiento por el trato recibido. También es importante mencionar, que estos meses hubo menos demanda por la coyuntura, pero de todas maneras la empresa hizo el esfuerzo y nos pagaba como jornadas completas.

Análisis de contenido: La entrevistada afirma que la empresa si premia los valores y el buen desempeño de sus colaboradores, mediante almuerzo y otras actividades pequeñas que mayormente se dan fuera del horario de trabajo. Lo que el personal valora también, sobre todo las asistentes, es la flexibilidad de horarios y días libres.

Algo que podría hacer que el personal se sienta más valorado es la realización de premiaciones internas como empleado del mes, etc.

17. Está de acuerdo que los jefes se guían por las normas de cortesía.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Mis colegas especialistas de esta sede si tienen una buena relación con sus asistentes, ya que trabajan en promedio de 2 a 3 años con ellos. La relación del doctor director de la sede y los asistentes, administrativos, si la siento un poco distante, por el mismo hecho de que ve otros temas y coordina con la sede central, pero hay cortesía de por medio entre todos.

Análisis de contenido: Se afirma que la relación entre todos es de cortesía, es más notoria entre los doctores y sus asistentes por el tiempo que llevan trabajando juntos. Sin embargo, la relación del director con otro personal que no sea los doctores es cortés, pero un poco distante. Esta débil relación podría reflejarse más en momentos de crisis.

18. La conducta de mis compañeros refleja la cordialidad en el interior de la organización.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	El personal si es cortés con todo el mundo, con las señoras de limpieza, vigilancia, todos. Hay un ambiente de cortesía y también respeto con los doctores. Esa cortesía también la reflejamos al momento de atender a los pacientes, si nuestro ambiente es bueno se refleja y eso lo notan afuera. Siempre tratamos de recordarles a todos los buenos modales que deben tener, nunca está de más unas recomendaciones.

Análisis de contenido: Se menciona que todo el personal es cortés al interior de la organización, esa es una de las características más reconocidas porque tienen un trato directo con los pacientes y deben reflejar esa cortesía. Para fortalecer la cortesía los doctores dan algunos consejos a sus asistentes.

19. En la empresa se respetan las creencias religiosas, políticas y culturales.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Aquí se respetan todas las creencias, hasta la fecha no hemos tenido problemas en ese sentido. La empresa valora más tu capacidad como profesional y los buenos hábitos que traigas de casa. Tratamos que los trabajadores trabajen en un ambiente lleno de confianza, donde pueda expresar lo que sienten, compartir ideas. Tengo entendido que la mayoría somos católicos, y en temas políticos a veces se comenta de la coyuntura, pero no hay nadie con posturas políticas firmes y que trate de influir en los demás.

Análisis de contenido: La doctora menciona que la empresa valora más la capacidad y conocimientos que tiene el colaborador para desempeñar sus tareas, sumado a los buenos hábitos que trae de casa. Es importante resaltar que existe libertad para opinar sobre cualquier tema, ello suma a la creación de un ambiente favorable.

20. Mis compañeros aceptan y respetan las creencias religiosas, políticas y culturales.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Por mi puesto de jefe inmediato, tengo la oportunidad de tener una relación directa con los otros doctores y el director de la clínica, se conversa sobre la situación del país, días festivos, cualquier tema en general, todos escuchamos, respetamos y opinamos con respeto, aquí nadie tiene ideas radicales o fanatismo sobre los temas que consultas. También te puedo mencionar que he trabajado con la mayoría de los asistentes dentales de aquí, de la misma forma se conversan esos temas en ratos libres, en fechas que se conmemora algo, pero no pasa de una conversación respetuosa y coloquial, no hay discusiones.

Análisis de contenido: Se afirma que las conversaciones sobre los temas políticos, religiosos y culturales forman parte de las conversaciones diarias, y lo más importante es que se respetan los puntos de vista, nadie tiene ideas radicales o un fanatismo que intenta imponer sobre otros. Esta es una buena señal del clima laboral, lo que permite que todos trabajen cómodamente en busca del cumplimiento de objetivos.

21. El jefe inmediato se preocupa de la existencia de un buen ambiente laboral.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Los doctores tienen una relación directa y amigable con sus asistentes, hasta la fecha no hemos registrado algún incidente, cuando hubo renuncia de algún personal fue en buenos términos y por crecimiento profesional. También la relación entre doctores y entre todos los asistentes es buena, la mayoría son jóvenes y se entienden muy bien. Un reflejo del ambiente es que se hacen bromas, salen mayormente en grupo a almorzar, celebran cumpleaños. El director también nos pregunta a menudo si todo va bien con nuestro personal a cargo.

Análisis de contenido: En relación con esta pregunta, se afirma que sí existe un buen ambiente a nivel general. Los doctores y asistentes por la naturaleza de su trabajo tienen los vínculos más fuertes. En cuanto a los doctores con el director de la clínica la relación también es buena, y se menciona que el director pregunta a menudo sobre la situación de la relación con sus asistentes.

Es preciso mencionar que, si bien es bueno que exista preocupación por parte del director, no debe usar intermediarios sino crear una relación más cercana con asistentes y administrativos.

22. Mi jefe escucha y satisface las necesidades profesionales.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Los doctores de esta sede tienen sus asistentes, y siempre despejan las dudas que los asistentes puedan tener sobre algún tratamiento, técnica, el uso de algún equipo. La relación entre nosotros es cordial y directa. Si existiera alguna inquietud o alguna solicitud para faltar, de igual manera se coordina. La relación que tenemos los doctores con el director de la sede también es buena, nos dan facilidades en caso tengamos asuntos externos y nos informa sobre las capacitaciones para nuevos equipos o técnicas.

Análisis de contenido: La entrevistada ofrece dos puntas de vista, una como jefe y otra como un dependiente del director. Se afirma que la relación de los doctores con sus asistentes es cordial y cercana y siempre tratan de despejar todas las dudas que tengan; en el caso de la relación de los doctores con el director, también se afirma que es una relación buena y reciben información constante sobre capacitaciones y nuevas técnicas.

Es importante recordar que, los doctores son en mayoría de casos un conductor de información del director hacia los asistentes.

23. El logo de Multident representa la personalidad de la organización.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Nuestra personalidad es el profesionalismo con el que atendemos a cada paciente y los valores positivos como el respeto, solidaridad entre todo el equipo. Considero que nuestro logo si transmite esa confianza y profesionalismo, porque tanto el personal como los pacientes reconocen el esfuerzo que se realiza en Multident para destacar entre los demás. La forma de las letras, el color, todo el logo es sinónimo de confianza y profesionalismo a mi parecer.

Análisis de contenido: La entrevistada afirma que el logo si representa y refleja los valores corporativos de Multident. Es importante destacar que menciona la confianza, la cual está descrita en su misión empresarial. Asimismo, el logo con todas sus características refleja la forma cómo se trabaja al interior de la organización.

24. El logotipo y el nombre de Multident ayuda a diferenciarse de la competencia.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Considero que nuestro nombre es original ya que es la combinación de dos palabras y al escucharlo uno lo puede asociar rápidamente con un consultorio dental. Nuestro logo y nombre son reconocibles por nuestros pacientes y personal, a mi parecer si tiene una forma elegante y profesional, por eso somos considerados la cadena de clínica odontológica más importante del país. Lo que también tengo entendido es que cada sede cuenta con su red social de Facebook y usan solo la letra “M” y abajo el nombre del distrito en que operan, creo que para las nuevas personas sería confuso.

Análisis de contenido: El jefe inmediato menciona que el nombre de la empresa es fácilmente asociado con una clínica dental; en el logo, considera que las formas que terminan en punta le da un estilo más profesional. Sin embargo, menciona que cada sede se promociona en redes e incluso al interior, usando el logo completo y también una variación, la cual solo contiene la primera letra de la marca y debajo la sede.

La variación del logo puede ser perjudicial para la marca, ya que aún no es muy difundida y se le puede asociar a otra clínica o incluso con otro rubro.

25. El color corporativo se encuentra presente en todas las piezas gráficas y ambientes.

Jefe inmediato	Opinión
Fiorella Paravicino Chávez – Odontopediatra	Sí, a pesar de que esta sede es muy pequeña, nuestros documentos, los uniformes de los doctores son de color celeste, en el caso de los asistentes su vestuario si es blanco, pero igual tienen el logo de la clínica, los administrativos vienen con ropa formal blanco y celeste y en el pecho se pegan un distintivo de Multident. En la entrada de esta sede también tenemos nuestro logo, y los ambientes de cada doctor también tienen el celeste presente, si bien no en gran medida, lo está a través del logo.

Análisis de contenido: La entrevistada afirma que los colores están presentes en todos los ambientes, al menos a través del logo. En los documentos, diseños que reciben también está presente el color corporativo, incluso en los uniformes de los doctores son completamente celestes, pero en el caso de los asistentes su ropa es blanca con el logo, y los administrativos asisten con ropa formal color celeste y blanco, de igual forma llevan el logo en el pecho.

La diferenciación de vestuarios puede ser correcta, y lo más importante es que todos tienen presente el logo y colores de la organización, esto transmite más organización y profesionalismo en el público interno y externo.

4.3. Análisis documental de la identidad corporativa

1. Entrada principal de Multident



Figura 21. Logo de la puerta de acceso

Nota: Se observa que la entrada principal cuenta con el logo de la marca en un tamaño propicio, visible a lo lejos, en un lugar estratégico donde no puede ser cubierto y, además, cuenta con el nombre del fundador de la marca en la parte superior.

2. Uniforme de los doctores



Figura 22. Uniforme corporativo

Nota: Los doctores (jefes inmediatos) cuentan con un uniforme que respeta el color corporativo, además, transmiten confianza porque cuentan con todos los implementos de bioseguridad, lo cual refleja el profesionalismo de la empresa.

3. Afiche digital conmemorativo



Figura 23. Publicidad con el color corporativo

Nota: Se observa que el diseño cuenta con el logo de Multident, y muestra fotos referenciales sobre la fecha conmemorativa. También se observa que el saludo es directo.

4. Logo de sede San Borja



Figura 24. Logo simplificado

Nota: Se aprecia que la sede San Borja, al igual que otras a nivel nacional, utilizan un logo simplificado, colocando solo la letra M y debajo la sede donde pertenece.

5. Afiche digital sobre COVID-19

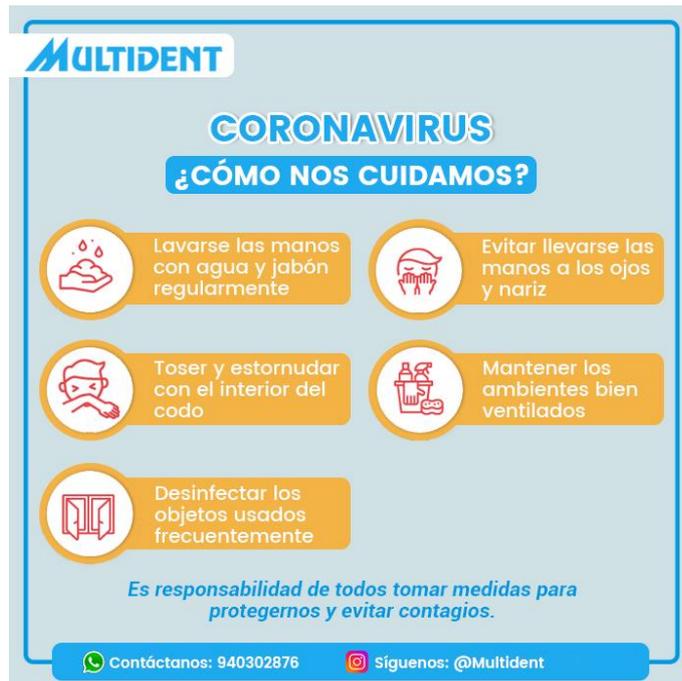


Figura 25. Afiche corporativo

Nota: Se observa que el afiche cuenta con el color corporativo de la marca utilizado de forma eficiente, además con imágenes referenciales que hacen más dinámico el contenido.

6. Afiche digital interno sobre el día del odontólogo



Figura 26. Afiche interno Día odontólogo

Nota: Se aprecia que el afiche cuenta con la foto de los colaboradores de Multident, entre doctores y asistentes. Tiene un mensaje directo.

7. Promoción interna Instagram



Nota: Se observa que el flyer tiene una foto grupal de algún evento interno, en la que están presentes la mayoría de colaboradores. No cuenta con algún mensaje que aliente la unidad.

Análisis de la observación:

De acuerdo al análisis, se observa que la entrada a la sede cuenta con el logo en un buen lugar estratégico, del tamaño suficiente y, además, ubicado sobre una pared blanca que lo resalta. Sin embargo, el logo no es del color corporativo, sino de un color azul oscuro, lo cual puede causar confusión, también se aprecia que se encuentra el nombre del fundador de la marca, a un tamaño similar al del logo corporativo, lo que hace que compitan.

En cuanto a los uniformes de los doctores, se aprecia que son seguros y cumplen con medidas de seguridad, lo que transmite confianza. Los uniformes cuentan con el logo de marca al lado izquierdo del pecho, pero son muy pequeños y están bordados en un color que no favorece su visibilidad.

En el análisis de material gráfico, se observa que el mensaje es directo, no contiene alguna frase cercana y acogedora para los colaboradores. Las fotos son de internet, se pudo colocar una foto de cualquier padre de Multident. El diseño no especifica la sede a la que es dedicada, sino que es una genérica para todos.

En cuanto al logo de la sede San Borja, cuenta con el color corporativo, y utiliza la tipografía del logo principal, aunque solo una letra. Colocar debajo el nombre de la sede, ayuda a asociar más rápido la marca, pero puede ser una confusión para pacientes nuevos o personal, quienes podrían utilizar más el logo secundario que el principal.

El diseño sobre el coronavirus, tiene información precisa, utiliza de forma adecuada el color corporativo, pero también el color amarillo que no está asociado a la marca. Se pudo usar variantes o colores cercanos al principal. Asimismo, el afiche cumple su función informativa, pero no muestra cercanía ni esperanza a los colaboradores.

El diseño sobre el día del odontólogo, es un collage que causa sentido de pertenencia porque se usan imágenes de los propios colaboradores, entre doctores y asistentes; sin embargo, pudo tener más impacto y se acompañaba con algún mensaje de unidad y promoción de valores.

En el caso de la promoción interna para Instagram, es correcto usar una foto de un evento interno, pero no se precisa si es de una sede en particular o de todas las sedes, el mensaje es muy directo y también puede ser considerado para el público externo. La falta de un mensaje de unidad es evidente.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión del problema general

Esta investigación buscó mostrar que la relación de las estrategias de comunicación interna que transmite los valores de la empresa y la identidad corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja, Lima -2020. Lo cual queda en evidencia mediante los resultados obtenidos en las encuestas y en la entrevista a profundidad a un jefe inmediato.

Se ha encontrado que las estrategias de comunicación bien planificadas y ejecutadas son relevantes en la creación de identidad corporativa, según Fiorella Paravicino Chávez, jefe inmediato de Multident, la recepción de una comunicación planificada, que integra los intereses de los colaboradores con los de la empresa y lleva sus mensajes por todos los canales a los que tiene acceso el personal, logra una cultura positiva, transmite los valores y principios, donde los colaboradores saben la razón de ser de la organización, no temen expresar sus ideas y se identifican con todo lo relacionado a la marca, tanto al interior como el exterior. Los resultados de las encuestas a los colaboradores también arrojan un resultado positivo que evidencia la relación entre las 2 variables de

estudio, lo más importante es que saben los nuevos objetivos de la organización en este tiempo de pandemia, y se sienten parte importante de la empresa, reflejan el buen ambiente laboral con los pacientes, y esto les transmite confianza.

Al respecto, para Nguyen-Thanh(1991) dice que “la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras” (p. 135). De acuerdo al autor, las estrategias de comunicación interna afectan positivamente a todas las variables que pueda tener la comunicación, porque es el interior, desde los colaboradores, donde nace todo tipo de relación, interpretación de mensajes, cultura, que se manifiestan hacia el exterior.

Asimismo, Cerna (2018) encontró en su tesis que las estrategias de comunicación y la identidad corporativa tienen una relación mediana, debido a que las estrategias no son trabajadas desde el punto de vista de la comunicación, sino desde un punto de vista comercial.

Los resultados muestran que las estrategias de comunicación si son aplicadas y han generado que la mayoría de colaboradores tengan construida la identidad corporativa, pero el problema radica en que todas las sedes de Multident depende de la sede central, de profesionales que no están presencialmente con ellos, por lo tanto, no pueden aplicar características más eficientes, con empatía, no conocen la realidad de cada sede. Además, los profesionales que están a cargo de las estrategias son publicistas y marketeros, no tienen la misma visión que profesionales de las relaciones públicas.

5.2. Discusión de los problemas específicos

Plan de comunicación y filosofía corporativa

En cuanto a la relación entre el plan de comunicación interna y la filosofía corporativa en los colaboradores de Multident – Sede San Borja.

El plan de comunicación como estrategia de comunicación interna y la identidad corporativa en Multident, según Fiorella Paravicino Chávez, tiene un direccionamiento, en esta época está enfocada a los cuidados que debe tener todo el personal para cuidar su integridad y la de sus pacientes, esos mensajes claramente muestran la preocupación de la empresa hacia su personal. Asimismo, los nuevos objetivos empresariales han sido comunicados y los colaboradores consideran que se está cumpliendo la misión y visión organizacional.

En cuanto a los resultados de las encuestas, un gran porcentaje siente que la comunicación de la empresa les aporta valor, que gracias a eso están comprometidos a lograr los objetivos institucionales. Es preciso indicar que sienten que los valores se practican, como el valor de la honestidad. También sienten que la empresa muestra su preocupación por ellos, a pesar de que la relación con el director es un poco distante, de igual manera la mayoría se siente a gusto con las facilidades en el horario y la preocupación por su bienestar que muestran sus jefes inmediatos.

Bajo esa línea, Brandolin y González (2008), afirman que “el componente estratégico de un plan de comunicación interna debe expresar los mensajes y temáticas claves que deben reiterarse en sus diferentes instancias” (p.66). El autor manifiesta que un plan de comunicación debe tener temáticas claves, en

este caso, los cuidados que deben tener los colaboradores con el COVID-19, estas temáticas claves deben ser reiterativas para poder causar recordación, y además apoyarse en todos los canales de comunicación de la empresa.

Asimismo, Reyes (2018) en su tesis sostiene que un plan de comunicación es entendido cuando los colaboradores tienen un buen nivel de valoración del plan, un conocimiento y un nivel de comprensión y está directamente relacionado a la imagen organizacional, la cual es una interpretación de la identidad corporativa.

De acuerdo con todos los resultados cuantitativos y cualitativos, queda en evidencia que, si existe un plan de comunicación, los mensajes están planificados y se centran en el COVID-19 y la importancia de cuidar la integridad personal y de los pacientes. Sin embargo, a pesar de la emergencia sanitaria, siempre deben existir mensajes que promuevan y recuerden los valores institucionales, no olvidar otros temas que generen valor en los colaboradores. También se identifica la dependencia de la sede central, la cual emite mensajes a nivel general, sin conocer la realidad de cada sede.

Eficiencia de la comunicación y cultura corporativa

En cuanto a la relación entre la eficiencia de la comunicación interna y la cultura corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja.

De acuerdo a Fiorella Paravicino Chávez, los colaboradores saben cuáles son los nuevos objetivos de la organización en estos meses de pandemia, los cuales son nuevos; los mensajes que reciben a través de los diferentes canales, son confiables porque detrás de ellos, muchas veces están los doctores

especialistas; resalta que los jefes inmediatos son intermediarios entre los asistentes y el director, incluso con los directivos de la sede central, al ser los jefes inmediatos confiables, el mensaje no pierde esa veracidad; finalmente, afirma que los mensajes diarios llegan en el momento adecuado, y cuando es necesario, un tema sensible, por ejemplo, se realizan reuniones con todo el personal.

En cuanto a los resultados de las encuestas, los colaboradores saben en su totalidad los nuevos objetivos de la organización, los cuales fueron modificados por la pandemia, solo un muy pequeño porcentaje se muestra indiferente; la eficacia en la comunicación también se refleja en la sensación de confianza y veracidad de tienen los mensajes que reciben, los cuales pueden ser corroborados con los jefes inmediatos; asimismo, la relación un poco distante con el director de la sede se refleja, porque casi una tercera parte se muestra indiferente, en muchas ocasiones los mensajes no llegan directamente del director; finalmente, los colaboradores consideran que los mensajes llegan en el momento adecuado, es decir la comunicación es eficiente.

Con todo lo mencionado, Lalueza y Xifra (2009) mencionan que: “Los principios de la comunicación eficaz son los mismos en las relaciones con los empleados que en otros ámbitos de las relaciones públicas, aunque debe ponerse el acento especialmente en la comunicación bidireccional y en la participación del público” (p.49). Los autores mencionan que un componente fundamental en la comunicación eficaz es la participación del público, el cual va a recibir con mayor disposición un mensaje que provenga directamente de sus compañeros y de él mismo. Para lograr ese tipo de participación es importante construir relaciones con empleados de todos los niveles jerárquicos.

En su tesis, Romero (2018) concluye que la comunicación eficiente está moderadamente relacionada con la comunicación interna y la identidad corporativa, y que es necesario que los colaboradores creen vínculos de comunicación para de esa forma trabajar en un buen clima organizacional, es necesario que reciban capacitaciones de comunicación que mejoren sus relaciones interpersonales.

Por lo tanto, los resultados cualitativos y cuantitativos coinciden en que todos los colaboradores, jefes inmediatos, asistentes y administrativos conocen los nuevos objetivos y metas de la organización, los cuales cambiaron por la pandemia, además, los mensajes se sienten confiables a pesar de que el director usa como intermediarios a los doctores, la información se puede corroborar directamente porque la sede es pequeña. Los mensajes al ser eficaces ayudan en la construcción de la cultura corporativa, la cual tiene un gran sustento en la veracidad de los mensajes y liderazgo positivo que tienen los doctores con sus asistentes, dando pie a un buen clima laboral.

Canales digitales e identidad visual

En relación entre los canales digitales de comunicación interna y la identidad visual en los colaboradores de Multident - Sede San Borja.

Según la doctora Fiorella Paravicino, los canales tiene información completa, como en el caso de la intranet que puede ser consultada en cualquier momento y posee secciones completas, disponibles para las sedes a nivel nacional; también afirma que el correo es el canal más usado y formal, y que reciben información como capacitaciones o cuidados, aunque no de forma diaria; finalmente, destaca que los doctores con sus asistentes tienen una

comunicación directa por Facebook o WhatsApp, esto les ayuda mucho en caso de emergencias. Se menciona que los uniformes son un gran distintivo y es un gran aliado en la diferenciación con otras empresas.

En el caso de los resultados cuantitativos, los colaboradores se sienten a gusto con su intranet y pueden entrar en el momento que deseen, solo un pequeño porcentaje se muestra indiferente; cerca del 90% confirma que el correo es el canal de uso más frecuente, no solo al interior sino al exterior; por último, un gran porcentaje considera que se promueve la comunicación mediante Facebook, sobre todo se da entre personal de la misma jerarquía. Los mensajes que reciben por los canales digitales cuentan con el color corporativa y en su mayoría respetan la línea gráfica y hacen uso adecuado del logo y la marca en general.

Es así que, Berceruelo (2014) menciona que: “estas herramientas son sólo, ni más ni menos, un canal adicional que debe ayudar a la hora de elaborar y difundir mensajes para lograr los objetivos marcados por la dirección de la empresa” (p.119). Como se menciona, los canales tienen como misión hacer llegar los objetivos a todo el personal, es tarea del comunicador identificar los canales de mayor impacto y el momento del día en que pueden ser atendidos.

En su tesis, Ramos (2018) afirma que la relación entre el Canal de comunicación y la Cultura Corporativa es positiva y significativa, porque todos los mensajes que son transmitidos de forma oral, escrita o por correo electrónico, consolidan las creencias, conductas y valores compartidos de los públicos internos. La cultura corporativa es parte importante de la identidad visual, porque los valores se transmiten a través de productos visibles.

Los resultados de ambos instrumentos de investigación coinciden en la importancia de los canales de comunicación, los cuales proporcionan información de interés; sin embargo, también se identifica que existen canales muy usados la comunicación entre determinados colaboradores y canales muy formales para comunicarse con los altos directivos. Las gráficas usadas en los canales digitales respetan la línea gráfica de la marca, también la identidad visual es utilizada por todos los colaboradores mediante sus uniformes.

CONCLUSIONES

Mediante la presente investigación se concluye que las estrategias de comunicación interna tienen un impacto directo en la construcción de la identidad corporativa, porque la comunicación es planificada, los mensajes tratados correctamente y distribuirlo de forma eficiente por los canales de comunicación existentes y esto ayuda en la construcción de valores y principios organizacionales.

Respecto al plan de comunicación y la identidad corporativa, mantienen un vínculo porque el plan cumple la función de informar objetivos y metas, la cual es información de valor para los colaboradores, estos mensajes tienen una planificación y direccionamiento detrás y genera mayor proximidad con los trabajadores porque transmite preocupación hacia su bienestar.

Se concluye que la eficiencia de la comunicación permite que los colaboradores conozcan los objetivos y metas de la organización, porque la comunicación es confiable y proviene directamente de los directivos y jefes inmediatos, durante el momento más propicio del día, donde los mensajes no son ignorados. La comunicación eficiente permite construir la cultura corporativa.

Por último, se llega a la conclusión que los canales digitales de comunicación contienen información relevante para los colaboradores, la cual puede ser accedida en cualquier momento, y permite que la identidad corporativa se refuerce.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización no centrarse exclusivamente en contenido relacionado a la COVID-19, si bien la coyuntura lo amerita, se pueden diversificar los mensajes tocando temas referidos a la filosofía y cultura organizacional, esto permitirá que los colaboradores trabajen menos estresados y preocupados, y entablará relaciones más cercanas.

Con respecto al plan de comunicación, se recomienda que los mensajes para la sede San Borja y todas las sedes a nivel nacional, tomen en cuenta la realidad de cada sede, para ello, los encargados de la sede central deben hacer el esfuerzo de recoger información presencialmente o bien solicitar información sobre el desarrollo diario de la empresa y analizarla a profundidad.

Se recomienda que el director de la sede, tenga un contacto más directo con los asistentes y administrativos, ya sea en el horario laboral o en horarios fuera de la oficina, promoviendo cenas, desayunos y derivados. Asimismo, es importante que tenga reuniones más seguidas con todo el personal, que permitan la participación y se puedan llevar nuevas ideas a la sede central.

Para que la comunicación sea más rápida, es necesario aprovechar todas las tecnologías posibles. Se recomienda que la empresa promueva la comunicación por redes sociales como el Facebook y el WhatsApp, no solo entre asistentes y doctores, sino entre todo el personal, pero poner algunas pautas para no abusar de ese canal y tener una comunicación equilibrada con los otros canales como el correo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Abad, F. (2006). *Filosofía de la Comunicación*. Caracas: Ministerio de Comunicación e Información. Recuperado de: <https://www.cta.org.ar/IMG/pdf/filosofia-de-la-comunicacion.pdf>
- Aced, C. (2009). *Cómo elaborar el plan de comunicación*, Manuales prácticos de la Pyme. Galicia: BIC Galicia. Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1919/1/Como%20elaborar%20el%20plan%20de%20comunicaci%c3%b3n.pdf>
- Aced, C. (2013) *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- América Economía (20 de agosto de 2015). *Los proyectos de las empresas fallan en un 50% por una mala comunicación interna*. América Economía. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/los-proyectos-de-las-empresas-fallan-en-un-50-por-una-mala-comunicacion-interna>
- Andino, E. (2014) *La comunicación visual e identidad corporativa y su influencia en la construcción de la marca Omaconsa S.A.* (Trabajo de licenciatura) Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación Social, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8626/1/PROYECTO%20DE%20TESIS%20-%20MIGUEL%20ANDINO.pdf>
- Aportela Rodríguez, I. M. (2007). *Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización*. Acimed, 16(4), 0-0. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci041007.pdf>
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación: Paul A. Argenti profundiza en la importancia de la comunicación para construir una reputación excelente*. Editorial Almuzara. Recuperado de: <http://www.spri.eus/euskadinnova/documentos/1257.aspx>

- Argüello, J. (2011). *Identidad e imagen corporativa*. Santa Fe: El Cid Editor.
- Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid: Esic editorial.
- Barsallo, K. (2009). *Comunicación efectiva*. Panamá: Universidad Panamericana Panamá. Recuperado de: <https://www.coursehero.com/file/60928102/311-Comunicaci%C3%B3n-efectivapdf/>
- Behar, D. (2008) *Metodología de la investigación*. Ediciones Shalom.
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. España: Estudio de Comunicación. Recuperado de: <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación interna: Retos y tendencias*. España: Estudio de Comunicación. Recuperado de: http://www.apoyocomunicacion.com/repositorio/imagenes/noticias/interno/2016/mayo2016/APOYO-Comunicacion_Encuesta-Retos-y-Tendencias-en-CI.pdf
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial*. España: Estudio de Comunicación. Recuperado de: <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicaci%C3%B3n-Empresarial.pdf>
- Berlo, D. K. (1999). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría ya la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo. Recuperado de: <https://bibliopopulares.files.wordpress.com/2012/12/el-proceso-de-la-comunicacion-david-k-berlo-301-1-b-514.pdf>
- Bermúdez, J. A. (2014). Identidad corporativa. Historia, teoría y un antecedente creado en Colombia durante el Siglo XIX. *Arte & Diseño*, 12(1), 23-32. Recuperado de: <http://ojs.uac.edu.co/index.php/artedisen/article/view/384>

- Brandolin, A. & González, F. (2008) *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Caldevilla Domínguez, D. (2009). *La importancia de la identidad visual corporativa*. *Vivat academia*, (103), 0000-0. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752966001.pdf>
- Candale, C. V. (2017). *Las características de las redes sociales y las posibilidades de expresión abiertas por ellas. La comunicación de los jóvenes españoles en Facebook, Twitter e Instagram*. *Colindancias-Revista de La Red de Hispanistas de Europa Central*, (8), 201-220. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6319192.pdf>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago: EBS Consulting Group.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. (4ta. Edición) Málaga – España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Recuperado de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/2068>
- Castro, B. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla: Editorial Creative Commons. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>
- Cerna, M. (2018) *Relación entre las estrategias de comunicación y la identidad corporativa en los colaboradores de Martell SAC, Los Olivos, 2017* (Trabajo de Licenciatura) Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, Lima, Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4150>
- Chávez, D. (2017) *Estrategias de comunicación interna para fortalecer la comprensión y eficiencia en los procesos de Carne & Maduro Restaurante*. (Trabajo de licenciatura) Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Comunicación social, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9743/1/T07411.pdf>

- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F: Interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Club Franquicia (19 de febrero de 2021). *Multident duplicará clínicas odontológicas a través de franquicia*. Recuperado de: <https://clubfranquicia.pe/noticia/multident-duplicara-clinicas-odontologicas-a-traves-de-franquicia>
- Contreras, A. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: CIESPAL.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Dávila, M. & Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. México D.F.: Siglo XXI Editores.
- De Lorenzo, M. (2014) *Comunicación estratégica vs Estrategia de la comunicación: Las dos caras de una misma moneda*. España: Universidad Rey Juan Carlos. Recuperado de: https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/12229/TFG_DeLorenzoSalvadorMiguel_Febrero-13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, 12(2), 1-1. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011
- ESAN (11 de julio de 2018). *Habilidades indispensables para todo estrategia de comunicación interna*. ESAN. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/habilidades-indispensables-para-todo-estratega-de-comunicacion-interna/>

- Fernández, F. (2007). *Nuevos medios para la comunicación interna. La gestión de la nueva comunicación interna*. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana, España. Recuperado de: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/08_nuevosmedios.pdf?sequence=9&isAllowed=y
- Fishel, C. (2000). *Rediseño de la Identidad Corporativa*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Hernández, J.; Gallarzo, M. & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Editorial Pearson Educación S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Editorial McGraw-hill. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Jiménez R. (1998) *Metodología de Investigación: elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Laluzza F. & Xifra J. (2009) *Casos de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*. Madrid: Editorial Pearson Educación S.A.
- López, E., & Pineda, C. (2011). *Logos, identidad, brand: reflexiones del diseño gráfico en la actualidad*. España: Agencia h2e.es. Recuperado de: <http://virtualbo.net/libros/libro-diseno-logotipo-logo-brand-identidad.pdf>
- Manene, L. M. (2013). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: tipología, características y uso*. Luis Miguel Manene. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresarialestipologia-caracteristicas-y-uso>.
- Menéndez, M., & Valdillo, F. (2010). *El plan de comunicación hospitalario: herramienta de gestión sanitaria*. Editorial club universitario. Recuperado de <https://bit.ly/2TnbJJN>

- Moreno, L. (2009). *Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida*. CULCyT, 6, 32. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3238707.pdf>
- Moles, A. (1975). *La comunicación y los mass media*. Bilbao: Mensajero.
- Multident - Página Web (2020). Recuperado de: <https://www.multident.pe/site/nosotros>
- Nguyen-Thanh, F. (1991). *La comunicación: una estrategia al servicio de la empresa*. Paris: Económica.
- Ochoa, Y. (9 de mayo de 2019). *Comunicación organizacional de las empresas*. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-organizacional-de-las-empresas-2/>
- Olins, W. (1991). *Identidad corporativa: proyección en el diseño de la estrategia comercial*. Madrid: Celeste.
- Ortiz, J. (2008) *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferreterías Delta LTDA*. (Trabajo de licenciatura) Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis216.pdf>
- Palacios, I., Traverso, P. y Williams, B. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Ecuador: Universidad Ecotec. Recuperado de: <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/2467>
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Madrid: Editorial Ariel.
- PQS (4 de junio de 2019). *¿Cómo implementar una red social corporativa como parte de la comunicación interna?* PQS. Recuperado de: <https://www.pqs.pe/capacitacion/como-implementar-una-red-social-corporativa-como-parte-de-la-comunicacion-interna>

- Ramos, C. (2018) *Relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa de la empresa Raizza Perú S.A.C, año 2018* (Trabajo de Licenciatura) Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, Lima, Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12727/3919>
- Raona (16 de mayo de 2018). *7 razones por las que la comunicación interna mejorará el “engagement” de tus empleados*. Raona. Recuperado de: <https://www.raona.com/7-razones-por-las-que-la-comunicacion-interna-mejorara-el-engagement-de-tus-empleados/>
- Reyes, J. (2018) *Relación de la estrategia de comunicación de Hospital Nacional Dos de Mayo y la imagen organizacional* (Trabajo de Licenciatura) Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, Lima, Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12727/3528>
- Ritter, M. (2008). *Comunicación organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía ediciones.
- Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México D.F: Plaza y Valdés Editores.
- Romero, S. (2018) *Relación de la comunicación interna en la Municipalidad de San Juan de Miraflores en la identidad corporativa* (Trabajo de Licenciatura) Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, Lima, Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4351>
- Sandoval, R., Gómez, M. D. R., & Demuner, M. D. R. (2012). *Redes sociales en las organizaciones*. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/41354>
- Schein, E. H. (1985). *Cultura de la organización de un liderazgo*. San Francisco: Josey-Bass

- Tironi, E., & Cavallo, A. (2011). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Editorial Taurus. Recuperado de: http://sitp.pichincha.gob.ec/repositorio/disenio_paginas/archivos/Comunicacion%20Estrategica_Vivir_en_un_Mundo_de_Señales.pdf
- Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). *EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN. ESTRUCTURA Y FUNCIONES*. *Razón y palabra*, 18(88). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>
- Villafañe, J. (2015). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Xifra, J. (2020). *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2). Recuperado de: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/mar/xifra.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA DE ESTUDIO	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL ¿Cuál es la relación de las estrategias de comunicación interna que transmite los valores de la empresa y la identidad corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja, durante el 2020?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Establecer la relación de las estrategias de comunicación interna que transmite los valores de la empresa y la identidad corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja, Lima -2020.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Las estrategias de comunicación interna que transmite los valores de la empresa se relaciona significativamente con la identidad corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja, Lima -2020.</p>	<p>VARIABLE X ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Plan de comunicación Eficiencia de la comunicación Canales digitales de comunicación</p>	<p>Tipo de la investigación - Básico</p> <p>Enfoque de la investigación - Mixto.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación entre el plan de comunicación interna y la filosofía corporativa en los colaboradores de Multident – Sede San Borja?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la eficiencia de la comunicación interna y la cultura corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja?</p> <p>¿Cuál es la relación entre los canales digitales de comunicación interna y la identidad visual en los colaboradores de Multident - Sede San Borja?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS Establecer la relación entre el plan de comunicación interna y la filosofía corporativa en los colaboradores de Multident – Sede San Borja.</p> <p>Evidenciar la relación entre la eficiencia de la comunicación interna y la cultura corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja.</p> <p>Reconocer la relación entre los canales digitales de comunicación interna y la identidad visual en los colaboradores de Multident - Sede San Borja.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS El plan de comunicación interna se relaciona significativamente con la filosofía corporativa en los colaboradores de Multident – Sede San Borja.</p> <p>La eficiencia de la comunicación interna se relaciona significativamente con la cultura corporativa en los colaboradores de Multident - Sede San Borja.</p> <p>Los canales digitales de comunicación interna se relacionan significativamente con la identidad visual en los colaboradores de Multident - Sede San Borja.</p>	<p>VARIABLE Y IDENTIDAD CORPORATIVA</p> <p>Filosofía corporativa Cultura corporativa Identidad visual</p>	<p>Diseño - Triangulación concurrente - Transversal</p> <p>Nivel: - Descriptivo - Correlacional</p> <p>Método: - Deductivo - Inductivo</p>

ANEXO 2: Matriz maestra

Variable X	Dimensiones	Indicadores	ÍTEMS
Estrategia de Comunicación interna	Plan de Comunicación	Operativo Estratégico Enfoque humano	-Está de acuerdo que la empresa brinda información de valor a los colaboradores. - Está de acuerdo que la empresa planifica la comunicación buscando que los colaboradores logren los objetivos organizacionales. - Está de acuerdo que en la empresa muestra su preocupación por el bienestar de los colaboradores -La organización pone en un mismo nivel el desarrollo de las personas y los objetivos comerciales
	Eficiencia de la Comunicación	Claridad del mensaje Comunicación veraz Comunicación oportuna	- La empresa posee objetivos concretos y claros para lograr metas deseadas. - Los mensajes que recibe son confiables y veraces. - Confía más en los mensajes que provienen directamente de los directivos. -Los mensajes diarios llegan en el momento adecuado.
	Canales digitales de comunicación	Intranet Correo Electrónico Facebook	-Está de acuerdo que la información relevante la puede consultar en cualquier momento por la intranet. -El correo electrónico es el canal de usa más frecuente al interior de la organización -La organización promueve la comunicación directa mediante Facebook con los demás colaboradores.

Variable Y	Dimensiones	Indicadores	ÍTEMS
Identidad Corporativa	Filosofía Corporativa	Misión Visión Valores	<ul style="list-style-type: none"> - La misión de la empresa habla de la confianza que se debe lograr en los pacientes. - La visión de la empresa se está cumpliendo porque se renueva constantemente la tecnología de punta - Existe compromiso de la organización con sus profesionales para alcanzar la visión. - Está de acuerdo que los colaboradores se muestran el valor de la honestidad al interior de la empresa - La organización premia los valores institucionales
	Cultura Corporativa	Pautas de conducta Creencias Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Está de acuerdo que los jefes se guían por las normas de cortesía. - La conducta de mis compañeros refleja cordialidad en el interior de la organización. - En la empresa se respetan las creencias religiosas, políticas y culturales - Mis compañeros aceptan y respetan las creencias religiosas, políticas y culturales. - El jefe inmediato se preocupa de la existencia de un buen ambiente laboral. - Mi jefe inmediato escucha y satisface las necesidades profesionales.
	Identidad Visual	Logotipo Marca Color Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - El logo de Multident representa la personalidad de la organización - El logotipo y el nombre de Multident ayuda a diferenciarse de los competidores. - El color corporativo se encuentra presente en todas las piezas gráficas y ambientes.

ANEXO 3: Cuestionario

A continuación, encontrará una lista de expresiones que pretende medir las **estrategias de comunicación interna en la identidad corporativa** de los trabajadores de Multident – sede San Borja. Los enunciados están referidos a cómo actúa, percibe, o siente usted como trabajador de la empresa. Marque con una equis (X) la alternativa que mejor se adapte a su criterio, según la siguiente escala valorativa:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1

REACTIVOS			VALORACIÓN				
N°		PLAN DE COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
1	ESTRATEGIAS DE COMUNICACION INTERNA	Está de acuerdo que la empresa brinda información de valor a los colaboradores. (OPERATIVO)					
3		Está de acuerdo que la empresa planifica la comunicación buscando que los colaboradores logren los objetivos organizacionales. (ESTRATÉGICO)					
5		Está de acuerdo que la empresa muestra su preocupación por el bienestar de los colaboradores. (ENFOQUE HUMANO)					
6		La organización pone en un mismo nivel el desarrollo de las personas y los objetivos comerciales. (ENFOQUE HUMANO)					
		EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN					
7		La empresa posee objetivos concretos y claros para lograr las metas deseadas. (CLARIDAD)					
9		Los mensajes que recibe son confiables y veraces. (COMUNICACIÓN VERAZ)					
10		Confía más en los mensajes que provienen directamente de los directivos. (COMUNICACIÓN VERAZ)					
11		Los mensajes diarios llegan en el momento adecuado. (COMUNICACIÓN OPORTUNA)					
		CANALES DIGITALES DE COMUNICACIÓN					
13		Está de acuerdo que la información relevante la puede consultar en cualquier momento por la intranet. (Intranet)					

14		El correo electrónico es el canal de uso más frecuente al interior de la organización (Correo electrónico)						
15		La organización promueve la comunicación directa mediante Facebook con los demás colaboradores. (Facebook)						
		FILOSOFÍA CORPORATIVA						
19		La misión de la empresa habla de la confianza que se debe lograr en los pacientes. (Misión)						
20		La visión de la empresa se está cumpliendo porque se renueva constantemente la tecnología de punta. (Visión)						
21		Existe compromiso de la organización con sus profesionales para alcanzar la visión. (Visión)						
23		Está de acuerdo que los colaboradores muestran el valor de la honestidad al interior de la empresa. (Valores)						
24		La organización premia los valores institucionales. (Valores)						
	IDENTIDAD CORPORATIVA	CULTURA CORPORATIVA						
25		Está de acuerdo que los jefes se guían por las normas de cortesía. (Pautas de conducta)						
26		La conducta de mis compañeros refleja la cordialidad en el interior de la organización. (Pautas de conducta)						
27		En la empresa se respetan las creencias, religiosas, políticas y culturales. (Creencias)						
28		Mis compañeros aceptan y respetan las creencias religiosas, políticas y culturales. (Creencias)						
29		El jefe inmediato se preocupa de la existencia de un buen ambiente laboral. (Liderazgo)						
30		Mi jefe inmediato escucha y satisface las necesidades profesionales. (Liderazgo)						
			IDENTIDAD VISUAL					
31		El logo de Multident representa la personalidad de la organización. (Logotipo)						
32		El logotipo y el nombre de Multident ayuda a diferenciarse de los competidores. (Marca)						
33	El color corporativo se encuentra presente en todas las piezas gráficas y ambientes. (Color corporativo)							

Gracias por su colaboración

ANEXO 4: Validación por juicio de expertos

INDICADORES	CRITERIOS	Muy deficiente 00-20%	Deficiente 21-40%	Regular 41-60%	Buena 61-80%	Muy buena 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					x
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					x
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					x
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					x
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					x
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					x
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92% OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.


Mg. Luis Enrique Eduardo Elías Villanueva

Grado y nombre del validador

DNI 07617927

Teléfono:

INDICADORES	CRITERIOS	Muy deficiente 00-20%	Deficiente 21-40%	Regular 41-60%	Buena 61-80%	Muy buena 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					SI
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					SI
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					SI
4.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					SI
5.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					SI
6.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					SI
7.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					SI
8.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					SI
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					SI

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 81-100 % OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- (X) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lic. ZOILA GUZMÁN HURTADO

Grado y nombre del validador

DNI. 09922576

Teléfono: 965991003