



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Letras y Ciencias Humanas

Escuela Profesional de Comunicación Social

**Estrategias de comunicación interna de la identidad
corporativa en el Ministerio de Defensa del Perú**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación
Social

AUTOR

Gonzalo Antonio HERNÁNDEZ MORALES

ASESOR

Mg. Franz PORTUGAL BERNEDO

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Hernandez, G. (2019). *Estrategias de comunicación interna de la identidad corporativa en el Ministerio de Defensa del Perú*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación Social. Escuela Profesional de Comunicación Social, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

Código Orcid del autor (dato opcional): No tengo.

Código Orcid del asesor o asesores (dato obligatorio): 0000-0002-1681-2236

DNI del autor: 45627804

Grupo de investigación: INVESTIGACIÓN INDEPENDIENTE

Institución que financia parcial o totalmente la investigación:
AUTOFINANCIAMIENTO

Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación. Debe incluir localidades y coordenadas geográficas: DEPARTAMENTO DE LIMA, JESÚS MARÍA, AV. DE LA PERUANIDAD S.N. / S12°3'55.658" O77°2'26.121"

Año o rango de años que la investigación abarcó: TODO EL MES DE MAYO DEL 2019

ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL

“Año de La Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

ACTA DE SUSTENTACIÓN CON TESIS

En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los veintisiete días del mes de setiembre de dos mil diecinueve, siendo las 11:00 horas, con la Presidencia de la Dra. Gaby Vargas Vargas, los miembros del Jurado: el Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado, la Lic. Rosa Cusipuma Arteaga y su asesor, el Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo, se reunieron con la finalidad de escuchar la Sustentación de Tesis titulada: “Estrategias de comunicación interna de la identidad corporativa en el Ministerio de Defensa del Perú”, que el bachiller **HERNÁNDEZ MORALES GONZALO ANTONIO**, ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social. La Presidenta del Jurado invitó al bachiller a exponer su Tesis. Concluida la exposición el bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

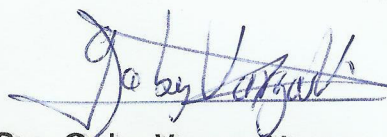
Terminada la sustentación se procedió a la calificación, resultando aprobado como **Muy Bueno** con la calificación de **Diecisiete (17)**.

La Presidenta manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciado en Comunicación Social al bachiller **HERNÁNDEZ MORALES GONZALO ANTONIO**.

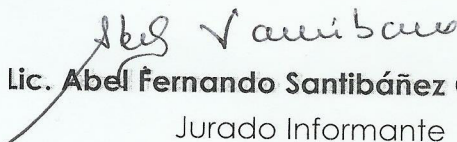
Siendo las 13:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.



Lic. Rosa Cusipuma Arteaga
Miembro



Dra. Gaby Vargas Vargas
Jurado Informante / Presidenta



Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado
Jurado Informante



Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo
Asesor

*A mi madre, Mercedes,
por su amor incondicional y
fortaleza. A Ernesto, mi hermano,
por ser mi mejor ejemplo. A mi
familia, de sangre y de vida, por ser
el hogar al que siempre puedo
regresar.*

Una especial mención al General de División EP (r) y ex Ministro de Defensa, José Modesto Huerta Torres, quien en vida nos brindó todas las facilidades para el desarrollo del presente estudio, como gesto de su amabilidad y calidad como persona. A su familia, amigos y gente allegada, nuestras sentidas condolencias por su partida.

*“El poder está siempre en
el momento presente”*

Louise Hay

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I: OBJETO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 El problema de investigación.....	12
1.2 Delimitación y restricciones de la investigación	14
1.3 Objetivo de la investigación.....	16
1.4 Justificación de la investigación.....	16
1.5 Hipótesis del trabajo.....	18
1.6 Diseño de la investigación.....	19
1.7 Técnicas e instrumentos.....	20
CAPÍTULO II: ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 Estado de la cuestión.....	21
2.1.1 La comunicación organizacional.....	21
2.1.1.1 Definición.....	21
2.1.1.2 Dimensiones (interna y externa)	22
2.1.1.3 Estrategias de comunicación.....	25
2.1.2 Públicos de la organización.....	27
2.1.2.1 Públicos internos	28
2.1.2.2 Públicos externos.....	30
2.1.3 Compromiso organizacional.....	32
2.1.3.1 Definición.....	32
2.1.3.2 Perspectivas.....	33

2.1.4	Identidad corporativa.....	35
2.1.4.1	Definición.....	35
2.1.4.2	Enfoques, composición y estructura.....	41
2.1.4.3	Relación con el concepto de imagen corporativa.....	61
2.1.5	Comunicación interna de la identidad corporativa.....	68
2.1.5.1	Comunicación integral de la identidad corporativa.....	68
2.1.5.2	Definición e importancia.....	71
2.1.5.3	Características y gestión.....	74
2.2	Marco teórico.....	89
2.2.1	Posición teórica adoptada.....	89
CAPÍTULO III:		
ESTUDIO DEL CASO: MINISTERIO DE DEFENSA DEL PERÚ.....		93
3.1	Antecedentes.....	93
3.2	Resumen histórico.....	93
3.3	Identidad Cultural.....	95
3.4	Identidad iconográfica.....	98
3.5	Identidad Organizativa.....	101
CAPÍTULO IV:		
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		103
4.1	Resultados del estado de la comunicación interna del MINDEF y de la estrategia de comunicación interna de la identidad corporativa.....	103
4.2	Resultados de la imagen corporativa y del grado de compromiso organizacional de los Trabajadores Civiles.....	113
4.3	Análisis de resultados.....	132

CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES.....	139
BIBLIOGRAFÍA	142
ANEXOS.....	145
Anexo n.º 1: Cuestionario - entrevista.....	146
Anexo n.º 2: Encuesta.....	148

INTRODUCCIÓN

Cuando interactuamos social y comunicacionalmente con una persona, y esta nos expresa espontáneamente características positivas de un tercero, es muy probable que tomemos dicha información como cierta y consideremos que nuestro interlocutor es cortés, amable y gentil por manifestar elogios sobre alguien más. “¿Por qué dudar de ello?”, sería la pregunta automática que se formularía en nuestras mentes. Sin embargo, si otro individuo, de buenas a primeras, nos resalta cualidades positivas sobre sí mismo o sobre algo que le pertenece y representa, es casi una garantía que rechazaremos dichas expresiones y asumiremos que dicha persona es egocéntrica, presuntuosa y posee algún interés particular a partir de sus palabras. La pregunta que se dispararía en nuestra cabeza sería otra: “¿Quién se ha creído este sujeto?”.

Los escenarios anteriores exponen que pensamos de forma distinta ante mensajes aparentemente similares y la razón por la que esto sucede es porque la imagen que se crea en nuestras mentes sobre los demás no está determinada solamente por la información que nos brinda una persona sobre otra, sino, además, por la identidad de los actores que entablan una comunicación, su relación o, también, por la forma en la que estos se expresan.

Ahora bien, si trasladamos la reflexión anterior al campo de las organizaciones y el análisis comunicacional, observaremos también que, si una persona menciona bondades sobre una institución de la cual es dueño o máximo representante, nos inclinaremos a pensar que existe cierto objetivo oculto en sus expresiones. Pero, si otro

individuo subordinado laboral de una entidad o sin ninguna relación con la misma, nos comunica enunciados positivos sobre dicha institución, seremos más receptivos y menos críticos al mensaje, porque juzgaremos que los transmite con “más sinceridad y desinterés”, ya que no obtendría ningún beneficio aparente por mencionar aquello.

Entonces, podemos deducir que los públicos internos de una organización que no se encuentran en posiciones de jerarquía, representan vehículos de gran potencial para transmitir mensajes positivos de si institución hacia el exterior y, gracias a su credibilidad, pueden influenciar en la creación de una determinada imagen en los públicos externos. ¡Vaya sorpresa! Acabamos de descubrir a la “gallina de los huevos de oro” que toda entidad tiene a su disposición para ganarse, con el tiempo, una reputación determinada en su mercado o entorno.

Sin embargo, para conseguir lo anterior, hay una pieza clave que debe ser administrada previamente al interior de las instituciones y que debe ir de la mano con una definida y estratégica gestión de la comunicación organizacional enfocada en su personal interno y la influencia que puede causar en ellos para impulsarlos a generar lazos de compromiso con la entidad; nos referimos concretamente a la comunicación interna de la de la identidad corporativa en las organizaciones.

La interdependencia entre los elementos antes mencionados (comunicación interna e identidad corporativa) son los que comprenderán, para nuestros intereses, la columna vertebral de este trabajo de investigación. Asimismo, ambos serán estudiados en

uno de los contextos organizacionales más representativos, complejos y tradicionales del sector público del país: El Ministerio de Defensa del Perú.

Cabe resaltar que esta magna institución merece nuestra especial atención ya que comprende entre sus filas a trabajadores de origen civil de larga experiencia como empleados públicos, específicamente en el sector Defensa. Además, estos han sido influenciados en su trayectoria por las relaciones interpersonales y laborales de carácter cívico – militar, que se han desarrollado en dicha institución y cuyas manifestaciones se dan cotidianamente.

Habiendo descrito entonces las materias a investigar y el corpus pertinente, nos avocaremos a estudiar la comunicación interna de la identidad corporativa del Ministerio de Defensa del Perú, específicamente hacia su personal administrativo y civil con un régimen laboral bajo el Decreto Legislativo n.º 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, y su influencia en el compromiso organizacional que se ha desarrollado en éstos últimos, respecto a la institución en la que laboran.

Por ende, expondremos un primer capítulo dedicado al objeto y diseño de la investigación, que comprende el problema principal del estudio, los objetivos e hipótesis de la investigación, la justificación y delimitación de nuestra tesis; y el diseño, técnicas e instrumentos asumidos para la presente.

En un segundo capítulo, se destacarán el estado de la cuestión y marco teórico, respectivamente, para determinar las concepciones de mayor trascendencia para la investigación y la postura teórica con la que la desarrollaremos.

Para un tercer capítulo, se describirán el estudio del corpus en el cual se aplicará la presente tesis, con la intención de extraer información de la realidad mediante la aplicación de los instrumentos de investigación.

En el cuarto capítulo, se analizarán los resultados de los métodos de investigación utilizados en cuanto a la recopilación de información acerca de los conceptos comunicacionales estudiados para, posteriormente, desarrollar las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio.

Para culminar, debemos recordar que este trabajo busca estructurar un antecedente importante para futuras investigaciones relacionadas con el tema y que pueda aportar una perspectiva más consistente acerca de la importancia de gestionar estratégicamente la comunicación interna de la identidad corporativa en las organizaciones, hacia sus recursos humanos, en el sector público.

CAPÍTULO I

OBJETO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 El problema de investigación

En el Perú, las instituciones del sector público siguen padeciendo de limitaciones para generar una imagen corporativa positiva en sus públicos objetivos y una correcta reputación en el tiempo, debido principalmente a que se le presta poca o nula atención a la definición previa de su identidad corporativa y su correspondiente comunicación estratégica al interior de estas.

No obstante, aunque el desarrollo de estos últimos elementos fuera prioridad en la agenda de los directivos de turno, dicha iniciativa no prosperaría en el tiempo porque es necesario que se establezcan de antemano documentos de gestión oficial que describan los lineamientos específicos de comunicación y que estos deriven en acciones a ejecutarse por parte de la alta dirección y/o la Unidad de Comunicaciones de la institución; sin embargo, en la mayoría de las entidades estatales, estos no existen.

Es esta realidad la que nos impulsa a examinar el ámbito de las organizaciones públicas, desde un espacio concreto (una sola entidad del Estado) en el cual se refleje la problemática antes expuesta y a partir de la cual sea viable extraer información necesaria para la presente investigación. Por ello, la elección del cuerpo de estudio se enfocará a una organización que forma de los sistemas funcionales del estado y que funge como ente

rector en el sector Defensa; nos referimos al Ministerio de Defensa del Perú (en adelante, MINDEF).

Dicha institución carece de una política o lineamientos de comunicación plasmados en un documento oficial de gestión institucional, por ende, se despliegan estrategias de comunicación (externas y/o internas) empíricamente y sin un criterio formal que las avale. Lo anterior se evidencia en el MINDEF con la promoción, en mayor proporción, de la dimensión externa de su comunicación organizacional, desplazando a un segundo plano la gestión de su comunicación interna y las acciones de difusión de la identidad corporativa, la cual se realiza con una menor planificación y prioridad.

Ahora bien, estas problemáticas son percibidas en la institución por un particular público interno, compuesto por trabajadores (personal administrativo) de origen civil y con un régimen laboral correspondiente al del Decreto Legislativo n.º 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (en adelante, Trabajadores Civiles).

Estos manifiestan un limitado compromiso organizacional con la entidad a pesar de que la gran mayoría de sus integrantes cuenta con un considerable número de años de servicio laboral en la institución, en comparación a otros que también pertenecen o están vinculados a la misma, pero bajo otros regímenes laborales.

Entonces, considerando el contexto anterior, la presente investigación se plantea con la siguiente interrogante:

¿Cómo influye la estrategia de comunicación interna de la identidad corporativa en el desarrollo del compromiso organizacional de sus Trabajadores Civiles del MINDEF?

1.2 Delimitación y restricciones de la investigación

La presente investigación se enfocará en estudiar la incidencia de la comunicación interna de la identidad corporativa del MINDEF, desde una estrategia, para el desarrollo del compromiso organizacional de los Trabajadores Civiles con la institución, principalmente porque estos poseen un origen profesional diferente al de otros públicos internos del MINDEF (como aquellos compuestos por trabajadores con una formación militar previa o por profesionales y técnicos, también civiles, pero que se encuentran vinculados a la institución con un régimen laboral distinto).

Respecto al personal militar que labora en el MINDEF, consideramos que su inclusión en el presente estudio puede distorsionar el análisis del grado de compromiso organizacional del personal interno, ya que ellos podrían haber interiorizado un conjunto de elementos culturales asociados a sus propios rubros en las fuerzas armadas, con lo cual, no podríamos asegurar un resultado fehaciente en el análisis de su compromiso organizacional, exclusivamente con elementos de la identidad corporativa del MINDEF.

Sobre los recursos humanos de origen civil bajo un régimen laboral distinto al de los Trabajadores Civiles (en su mayoría, vinculados con la modalidad CAS - Contrato Administrativo de Servicios), suelen permanecer durante poco tiempo como trabajadores

de la organización, debido generalmente a las políticas de cambio y/o decisiones que toma la gestión de turno (alta dirección), con lo cual, si los consideramos para el presente estudio, pueden afectar el análisis que realicemos por el desconocimiento que podrían exponer.

Por todo ello, estos públicos internos no han sido considerados como candidatos adecuados y no se los ha incluido en el universo seleccionado para la presente investigación.

Sin embargo, sí es importante considerar para el presente estudio al público interno del MINDEF, compuesto por Trabajadores Civiles, ya que cuentan con más de una década de servicio en la entidad, en promedio, y mantienen con ella una afiliación laboral y legal que les asegura permanecer en dicha condición de forma indefinida; muy distinto a la alta rotación que tienen los otros públicos internos antes descritos.

Ahora bien, respecto a las restricciones con las que nos encontramos en el desarrollo del presente estudio, se intentó realizar el estudio y análisis de los instrumentos de gestión correspondientes al MINDEF (POI 2018 y PEI 2018-2020), como fuente de información para el tratamiento de las variables de investigación de esta tesis, pero el contenido de los mismos se encuentra protegido del acceso al público por tener una clasificación de “Secreto” como información relacionada a la Seguridad y Defensa Nacional, en el marco de la Directiva General n.º 01-2012-DE/SG, “Normas para garantizar la seguridad de la información en el Ministerio de Defensa”, del 23 de enero de 2012, aprobada con Resolución Ministerial n.º 046-2012-DE/SG, de la misma fecha.

Por otro lado, las personas que participaron en la aplicación de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos del presente estudio, solicitaron que se mantenga la reserva de sus nombres y apellidos (anonimato) por razones personales y también por indicaciones institucionales que están vinculadas a las normativas antes mencionadas, en su condición de funcionarios y/o servidores públicos del MINDEF.

1.3 Objetivo de la investigación

Objetivo general:

- Analizar el efecto de la estrategia de comunicación interna de la identidad corporativa en el desarrollo del compromiso organizacional de los Trabajadores Civiles del MINDEF.

Objetivos específicos:

- Analizar el estado de la comunicación interna del MINDEF.
- Analizar la estrategia de comunicación interna de la identidad corporativa del MINDEF.
- Analizar la imagen corporativa y el grado de compromiso organizacional de los Trabajadores Civiles del MINDEF.

1.4 Justificación de la investigación

En un nivel teórico, esta investigación aportará al aumento del acervo teórico sobre la influencia de la comunicación interna de la identidad corporativa a un conjunto

humano - laboral específico, perteneciente a un contexto organizacional del ámbito público muy poco considerado para este tipo de investigaciones, como lo es el MINDEF.

Además, los Trabajadores Civiles de dicha institución, al poseer un perfil laboral e interpersonal distinto al de cualquier otro conjunto humano de la institución (debido principalmente al largo periodo que llevan como empleados públicos), son más susceptibles a la asimilación de los mensajes que emite la institución. Por ello, será a partir de esto último que este público interno ofrecerá manifestaciones notorias de su percepción sobre la comunicación interna en la entidad, su compromiso organizacional y su predisposición para retransmitir por su cuenta aquello que se le haya comunicado.

A nivel tecnológico, los resultados del estudio destacarán fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el proceso de la aplicación de acciones de comunicación para transmitir la identidad corporativa del MINDEF hacia sus Trabajadores Civiles, lo que conllevará a que se pueda implementar o potenciar un plan estratégico para su definición y difusión interna, aplicable a organizaciones con características similares a la del corpus de la presente investigación, o la evaluación previa de herramientas comunicacionales que podrían sean usados en otros contextos.

Finalmente, desde un nivel metodológico, la presente investigación tiene por finalidad mejorar sistemáticamente las acciones y estrategias de comunicación interna que se utilizan en el proceso de comunicación de la identidad corporativa del MINDEF, hacia sus Trabajadores Civiles. Su aplicación es de suma importancia porque contribuirá desarrollar el compromiso organizacional y un posible sentido de pertenencia de este

perfil de empleado, hacia su organización, además de posibilitar el aumento de su motivación y optimizar su comportamiento.

Asimismo, la investigación será importante porque contribuirá de forma indirecta a mejorar progresivamente la imagen corporativa de las entidades públicas (específicamente de las del sector Defensa) y la construcción de su reputación en el tiempo. Finalmente, este será un documento de consulta para los futuros comunicadores que deseen profundizar sobre el tema; y de otras instituciones que deseen mejorar sus estrategias de comunicación interna y otros intangibles de las organizaciones.

1.5 Hipótesis del trabajo

Hipótesis principal:

- La estrategia de comunicación interna de la identidad corporativa limita el desarrollo del compromiso organizacional de los Trabajadores Civiles del MINDEF.

Hipótesis secundarias:

- La estrategia de comunicación interna de la identidad corporativa en el MINDEF se despliega sin un criterio formal de parte de la institución.
- Existe un grado limitado de compromiso organizacional de los Trabajadores Civiles del MINDEF.

1.6 Diseño de la Investigación

La presente investigación es un estudio transversal, no experimental y de enfoque cuantitativo descriptivo simple, con énfasis en el enfoque cualitativo, ya que se enfoca en registrar y describir el estado situacional del corpus de estudio en un solo momento temporal, para luego analizarlo, interpretarlo y explicar su incidencia e interrelación con las variables de análisis de la presente tesis (comunicación interna, identidad corporativa y compromiso organizacional del público objetivo), además de facilitar su exposición y posterior revisión.

El contexto en el cual se desarrolló la investigación es el MINDEF y para su correcta aplicación recurrimos al diseño de un cuestionario - entrevista dirigido al encargado de la unidad que gestiona la comunicación organizacional de la institución (en adelante, Unidad de Comunicaciones) y se planificó una observación participante en las diferentes áreas de su sede para contrastar los datos recopilados con el cuestionario - entrevista.

Asimismo, se elaboró una encuesta para ser aplicada a una muestra del 82% del personal administrativo y civil con un régimen laboral bajo el Decreto Legislativo n.º 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (Trabajadores Civiles); es decir, a 100 de las 122 personas que conforman dicho público objetivo, los cuales fueron seleccionados bajo un método de elección probabilístico – simple que respetó las proporciones en las variables como sexo, edad y tiempo de servicio.

1.7 Técnicas e instrumentos

Los métodos y técnicas de recolección de datos que serán utilizados para la investigación son:

- Revisión de fuentes primarias y secundarias
- Observación participante
- Cuestionario - entrevista
- Encuesta

CAPÍTULO II

ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

2.1 Estado de la cuestión

Es fundamental conocer el avance de las investigaciones y textos, escritos y publicados, sobre la materia de la presente tesis, para lo cual presentaremos la correspondiente revisión bibliográfica que incluye libros, investigaciones y documentos, impresos y web, relacionados al tema de estudio:

2.1.1 La comunicación organizacional

2.1.1.1 Definición

Sobre el concepto, Martínez de Velasco y Nosnik definen: “*La Comunicación Organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte.*” (Martínez de Velasco y Nosnik, 1991: 22)

De igual forma, Kreps nos menciona: “*La Comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.*” (Kreps, 1995: 13)

Asimismo, Van Riel expone: *“La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.”* (Van riel, 1997: 26)

Y, además, Fernández Collado nos menciona lo siguiente: *“La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actitudes encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes, conductos de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.”* (Fernández Collado, 2006: 12)

Luego de las citas anteriores, definiremos de forma propia que la comunicación organizacional es el proceso de comunicación, en los ámbitos interno y externo, encausado desde una institución, para la gestión del flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre estos y la entidad u otros públicos externos, con el fin de influenciarlos con un fin específico alineado a objetivos institucionales.

2.1.1.2 Dimensiones (interna y externa)

➤ Comunicación interna

En cuanto a la comunicación interna, Fernández Collado nos da el siguiente concepto: *“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuados por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de medios de comunicación para mantener integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro del objetivo institucional.”* (Fernández Collado, 1991: 32)

De igual manera, Kreps menciona: *“La Comunicación Interna, definida de manera simple, es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización.”* (Kreps, 1995: 22)

A la vez, para Joan Costa, *“(…) las comunicaciones que se producen en el interior del sistema, es decir, la empresa, son las que participan en la construcción de una conciencia colectiva y una acción común: ‘saber y hacer juntos’.”* (Costa, 2009: 36)

Siendo así, nuestro concepto será que la comunicación interna es el proceso vital de interrelación e interacción entre la entidad y su componente humano, y también entre éstos últimos; basado primordialmente en la transmisión y retroalimentación de mensajes a través de diversos medios de comunicación interna que abarcan el nivel formal e informal de la institución y, además, son transversales a los flujos comunicacionales ascendentes, descendentes y horizontales; promoviendo la interiorización de una idea plural y colectiva para una acción común, a la vez que crea y mantiene las buenas

relaciones con y entre sus miembros, con el fin de mantenerlos integrados y motivados para contribuir, con su trabajo, al logro de los objetivos organizacionales.

➤ **Comunicación externa**

Por otro lado, sobre la comunicación externa, Fernández Collado también nos menciona su propio concepto: *“Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.”* (Fernández Collado, 1991: 33)

Asimismo, Kreps expone que *“(…) la Comunicación Externa es aquella que permite a los miembros de una organización coordinar sus actividades con las de su entorno relevante, compuesta por las organizaciones o individuos con los que se tiene un contacto directo.”* (Kreps, 1995: 23-24)

De igual forma, Costa nos indica sobre el mismo tema: *“Las comunicaciones externas enviadas por la empresa fuera de ella misma, pueden ser realizadas por medio de mensajes individuales o selectivos, o de mensajes de difusión.”* (Costa, 2009: 37)

Entonces, para nosotros, la comunicación externa será el conjunto de mensajes que una organización emite hacia cada uno de sus públicos externos con el fin de gestionar la relación creada o por crear con ellos en beneficio de sus propios objetivos institucionales.

2.1.1.3 Estrategia de comunicación

Empecemos por determinar el concepto de “estrategia”. Para Garrido, “(...) *la estrategia será una guía teórica que incide en la puesta en práctica de acciones, en torno a un objeto determinado por la compañía.*” (Garrido, 2001: 82)

Por otro lado, sobre sobre este concepto y su relación con las organizaciones, Bartoli señala lo siguiente: “(...) *comunicación y organización corresponden a dos núcleos importantes de la estrategia global de la empresa. Esta estrategia deriva de la política de la empresa que, según algunos, por lo general está mal expresada o es, incluso, inconsciente.*” (Bartoli, 1992: 118).

Ahora bien, una de las mejores definiciones de la trascendencia de una estrategia de comunicación para las organizaciones nos la brinda María José Canel, quien indica: “*Por una parte, la estrategia de comunicación tiene algo de deliberado en el sentido de que es un patrón de decisiones que recurre a la comunicación como una oportunidad estratégica para el logro de fines de la organización (...). Pero, por otra parte, la estrategia de comunicación tiene algo de emergente en el sentido de que es un patrón de decisiones que permite utilizar la comunicación para resolver problemas comunicativos organizacionales en situaciones no estructuradas, y capitalizar al máximo oportunidades que se presentan. (...). Pues bien, toda organización puede plantearse una estrategia de comunicación por la cual se priorizan los objetivos de la organización, de acuerdo con el entorno, e identifican las consecuencias para los públicos.*” (Canel, 2007: 79).

De igual forma, Ind expresa cuatro ideas principales que relacionan la definición anterior con el concepto de identidad corporativa:

- *“La estrategia corporativa asume una visión a largo plazo de la naturaleza cambiante de un determinado sector.*
- *Cada organización es única.*
- *La estrategia corporativa debe basarse en la comprensión del posicionamiento de la organización.*
- *Toda organización debe entender la naturaleza de los recursos con los que cuenta.” (Ind, 1990: 32)*

Asimismo, este último autor también refiere que el papel que desempeña la identidad corporativa con respecto a la estrategia corporativa es doble:

- *“En primero lugar, la identidad de la organización influirá en la determinación de los objetivos y la estrategia a seguir.*
- *En segundo lugar, la naturaleza de los objetivos marcados y la forma en que la compañía trata de alcanzarlos también afectará a la identidad.” (Ind, 1990: 34)*

Siendo sí, definiremos que una estrategia de comunicación es un plan de acciones de comunicación que buscará potenciar una mejor interrelación e interacción entre la entidad y sus diferentes públicos objetivos y cuya ejecución se evidencia desde los medios de comunicación interna y externa de la entidad, para el cumplimiento de un objetivo de la organización.

2.1.2 Públicos de la organización

Para las organizaciones es fundamental saber cuáles son sus públicos prioritarios y secundarios, conocer cómo se forman dichos públicos, cuáles son sus intereses y también identificar el perfil de cada uno de ellos.

Por ello, la planificación y la gestión de la comunicación organizacional de una entidad deberán estar determinadas en base a los intereses de cada tipo de *Stake Holders* de la organización, ya que se habrán de fijar objetivos específicos de comunicación para cada uno de ellos.

Todos son importantes para una organización y muchos podrían estar vinculados a distintos círculos sociales, por ello, cada individuo que se relaciona con la entidad cumplirá un rol predominante en lo que desea comunicar una organización, hacia su dimensión interna o externa.

Pascale señala lo siguiente: *“Comunicar un proyecto de empresa es no solamente revelar la imagen ideal de la empresa tal como aparece ante los ojos de dirección, sino también hacerla reconocer como tal por los asalariados o por el público interesado.”*

(Pascale, 1992: 119)

Entonces, se debe comunicar, tanto al público interno como externo, los motivos por los cuales su organización hace la diferencia en comparación a otras, es decir, comunicar su identidad corporativa.

2.1.2.1 Públicos internos

El primer público en percibir las características culturales e identitarias de una organización es siempre el conjunto de personas que componen el público interno de una institución, es decir, sus empleados y/o miembros. Ellos serán quienes transmitirán, a través de sus acciones y comunicaciones, los aspectos positivos de su organización y representan también una pieza clave en la puesta en marcha de estrategias de comunicación externa, ya que son los que aportan en la emisión de los mensajes adecuados para el desarrollo de la imagen de la entidad.

Barnstein señala: *“La comunicación corporativa, con una audiencia general, puede resultar en un sistema más efectivo para convencer a otros públicos de la buena voluntad de la organización que una declaración directa o de varias páginas de una exposición razonada. Los empleados de una empresa forman parte del público general son la más importante de todas las audiencias en una compañía.”* (Barnstein, 1986: 135)

Respecto a lo anterior, Bartoli también nos menciona lo siguiente: *“Cada uno vehiculiza una imagen y unos mensajes en nombre de la organización, y recibe informaciones que integran y absorben en el seno de la organización, esos intercambios son indispensables para la actividad a corto plazo de la organización, ya que sin ellos no podría existir.”* (Bartoli, 1992: 100-101)

Como aporte al tema anterior, Scheinsohn indica que “(...) *cada empleado es un aviso viviente, un embajador ante sus familiares, amistades y demás personas con las que interactúa.*” (Scheinsohn, 1966: 69)

Quedándonos claro que los empleados de una institución poseen un nexo importante de comunicación con los públicos externos (para moldear la imagen que se desea en ello), Ind refuerza dicha idea con la siguiente cita: “*Son los empleados quienes determinarán la calidad de sus productos y también la imagen corporativa.*” (Ind, 1990: 75)

Finalmente, Alejandro Formanchuk, especialista español en comunicación interna, llevando el concepto al contexto cultural y tecnológico de la presente década, afirma que: “*Un empleado al salir de la empresa habla con su gente acerca de lo que vio, sintió, sufrió o disfrutó durante su jornada laboral. Inyectemos anabólicos llamados “Redes Sociales”. Ese mismo empleado ahora comparte sus impresiones en las redes sociales y potencia a la “n” su efecto, llega a millones, a todo el mundo en un segundo y gratis. El “empleado”, segmentado, rompe el molde y se convierte en “líder de opinión”, “relacionista público informal”, o como se lo suele denominar: “Embajador de Marca” o “Brand Ambassador”.*” (Formanchuk, 2011: 10)

En conclusión, todo lo que los empleados de una institución comuniquen (verbal, no verbal y digitalmente), sobre su entidad, influirá directa e indirectamente en la imagen que los públicos externos se formulen sobre ella en sus mentes.

2.1.2.2 Públicos externos

Por otro lado, los públicos externos vienen a ser las personas que se ponen en contacto directo o indirecto con la organización y con los miembros de esta: clientes, proveedores, accionistas, etc. Analizar a los públicos externos obliga a definir un término asociado a estos: “percepción”. Así Joan Costa afirma: *“La percepción en el último proceso de la cadena de comunicación con un receptor humano. Es decir, que este proceso constituye la decodificación, al pasar del reconocimiento de los signos al nacimiento en el cerebro de ideas o de imágenes.”* (Costa, 1999: 116)

Barnstein nos menciona también lo siguiente: *“Nosotros formamos nuestra percepción rápidamente, ya que debemos comprender el ambiente que nos rodea.”* (Barnstein, 1986: 158)

En efecto, si una organización se desenvuelve en forma coherente e íntegra, como manifestación de su identidad corporativa, con seguridad las primeras impresiones de los grupos de interés externos serán positivas y las comunicaciones ulteriores con las que nos encontraremos actuarán con sinergia. Por lo tanto, la organización, para mantener una adecuada relación con su público externo, debe dar la debida importancia a sus comunicaciones con ellos, sin perder de vista también la comunicación interna.

Sin embargo, aunque a veces se aplica una correcta gestión de la comunicación en las organizaciones, la coordinación entre la comunicación interna y externa no siempre

logra ser eficiente. Como señala Scheinsohn: *“Toda ausencia de comunicación no es ‘no comunicación’ sino comunicación negativa.”* (Scheinsohn, 1966: 27)

En el proceso de formación de la imagen, Capriotti recomienda *“(…) una orientación hacia los públicos, ya que son ellos quienes procesan la información sobre la organización y se forman la imagen de la misma.”* (Capriotti, 1999: 76).

De igual forma, Barnstein agrega sobre el público externo que *“(…) es capaz de ‘crear’ una imagen al seleccionar de manera consciente o inconsciente las ideas e impresiones en las que se basa esa imagen.”* (Barnstein, 1986: 76).

Entonces, la información originada y convenientemente transmitida a los públicos externos es uno de los principales elementos que forma la imagen corporativa de la organización, siendo además un factor que se puede controlar en cuanto a sus contenidos y difusión.

Sin embargo, para los públicos objetivos de la organización, la comunicación está compuesta de todos los mensajes que son recibidos por ellos desde dicha organización. Así, Capriotti señala: *“La información que se origina tanto en la propia organización como en el entorno general y específico es utilizada por los públicos para formarse la imagen de la organización.”* (Capriotti, 1999: 95)

En efecto, los públicos externos perciben la imagen corporativa desde la actitud y conducta que desprende la organización (principalmente desde su público interno). Los

Stake Holders externos toman como referencia estas manifestaciones y la comunicación que se genera en la organización para formarse una imagen corporativa determinada.

2.1.3 Compromiso Organizacional

2.1.3.1 Definición

Avocándonos al concepto de Compromiso organizacional, encontramos una primera definición realizada por Meyer y Allen (1991), quienes exponen que dicho término hace referencia a “(...) *un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.*” (Citado por Arias, Varela, Loli y Quintana, 2003: 16)

Asimismo, para Meyer y Herscovich (2001), el compromiso organizacional supone una vinculación que implica, o bien un comportamiento o una actitud, siendo necesario que dicho vínculo predisponga al individuo a realizar acciones de tal manera que beneficie a la entidad. (Citado por Juaneda y Gonzales, 2007: 3592)

Para Porter y Lawler (1965), el concepto en cuestión representa “(...) *el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores.*” (Citado por Peña, Díaz, Chávez y Sánchez, 2016: 97).

Finalmente, a manera de síntesis, Bayona, Goñi y Madorrán indican lo siguiente: *“El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización.”* (Bayona, Goñi y Madorrán, 1999: 5)

Luego de las definiciones antes expuestas de parte de expertos en la materia, corresponde llegar a una conclusión propia.

Por ello, para nosotros, el compromiso organizacional representa el vínculo entre el o los trabajadores y su organización, a partir de las interacciones que suceden entre ambos actores, cuyo fin busca que el comportamiento y/o actitud de dichos trabajadores sumen a la consecución de los objetivos institucionales de la organización.

2.1.3.2 Perspectivas

Existen diferentes perspectivas y/o facetas desde la cual se puede abordar la comprensión del concepto de compromiso organizacional, tal como nos los expresan Meyer y Allen (1991):

- *“Compromiso Afectivo (...) es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización por lo que es aquella fuerza interna, que identifica al individuo con la organización, lo que, a su vez,*

impacta directamente la participación e involucramiento emocional que muestra éste para con su organización. (...)

- *(...) Compromiso Normativo (...) el compromiso nominativo es aquel que se refiere a ese sentimiento de obligatoriedad que tiene el sujeto, para con la empresa, ya que el permanecer dentro de esta, es aquello que considera correcto; como una forma de lealtad con la organización, sin importar cuánto pueda sentirse satisfecho o, en su defecto, insatisfecho con su trabajo. (...)*
- *(...) Compromiso de Continuidad (...) Es el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización. En otras palabras (...) es muy viable encontrar una tendencia consistente de los empleados respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos financieros, físicos y psicológicos en los cuáles infiriera retirarse, como a su vez de la incertidumbre psicológica que genera el encontrar otro empleo, en otras palabras, se podría decir, que existe un beneficio asociado con continuar participando en la organización y un costo asociado a irse. (Citado por Peña, Díaz, Chávez y Sánchez, 2016: 97 -98).*

Considerando el público objetivo seleccionado para el presente estudio, concluimos que las facetas que se manifiestan de manera concisa son “el compromiso afectivo” y el “compromiso de continuidad”, las cuales integrarán la concepción definida en la variable correspondiente del presente estudio.

2.1.4 Identidad corporativa

2.1.4.1 Definición

Acercándonos a la definición de algunos reconocidos autores que estudiaron detenidamente el concepto, encontramos como primera referencia a Ind, el cual expone: *“La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único.”* (Ind, 1990: 4)

De igual forma, Sanz de la Tejada menciona lo siguiente acerca del concepto de identidad corporativa: *“Toda empresa necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de las demás. Dicha personalidad constituye su identidad específica, su propio ser.”* (Sanz de la Tejada, 1994: 41)

Sobre el mismo concepto, Van Riel nos expone: *“Describimos a la Identidad Corporativa como la auto presentación de una empresa, que consiste en la información que ofrece una organización por medio de su comportamiento, comunicación y símbolos.”* (Van Riel, 1997: 77)

Con estas primeras definiciones, empezaron a construirse conceptos particulares sobre el término “Identidad Corporativa”, sobre todo para la viabilidad de investigaciones universitarias en comunicación organizacional. Tal fue el caso de la tesis de Del Mar García, en la cual se la entiende como *“(…) la personalidad empresarial (...), que la*

empresa define y comunica a través de los distintos canales controlados por ella misma.”

(Del Mar García, 2001: 54-55)

Es menester mencionar el caso del autor Joan Costa, quien en los años noventa denominaba a la identidad corporativa como “(...) *un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir -facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás.*” (Costa, 1998: 15)

Asimismo, este autor, para explicar mejor su concepción en aquella época, argumentó: “*Etimológicamente, la identidad puede expresarse con una ecuación muy simple: es el propio ser o el ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma, auto expresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. En esta línea de razonamientos, la idea de identidad supone la idea de verdad, o de autenticidad, puesto que identidad significa, sobre todo, idéntico a sí mismo.*” (Costa, 1998: 16)

Como puede observarse, este autor definió a la identidad corporativa en base los términos que componen el concepto, es decir, con la definición de “identidad” (tal y como lo señala la cita anterior) y con la de “Corporativo”, o también entendido como “Organización”.

Ahora, también debemos apreciar que Joan Costa, en uno de sus primeros libros dedicados exclusivamente a la identidad corporativa (de donde se destacan las citas anteriores), concibió a ésta desde una perspectiva netamente relacionada al diseño

gráfico, en donde destacaba la idea de que el poder de la identidad de las organizaciones recaía en su expresión visual.

Sin embargo, luego de aproximadamente una década, Joan Costa, en base a nuevas investigaciones en comunicación y relacionadas a la identidad corporativa; reconstruyó su perspectiva acerca de la definición del término.

En referencia a esto, Costa mencionó la siguiente: *“Cuando todavía muchas empresas creen que la identidad es una cuestión simple de logotipos -o, todavía peor, creen que eso es la imagen-, la noción de identidad corporativa se ha afirmado en tanto que la estrategia de la diferenciación por excelencia. La Identidad Corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones. La identidad se presenta así en primer lugar, como la unidad de las comunicaciones corporativas dentro de la diversidad de sus componentes. La consistencia de los componentes de la identidad que integran el ‘sistema’, y que son sistemáticamente utilizados por la empresa a través del tiempo y los soportes materiales, es la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo.”*

(Costa, 2001: 218-219)

Como bien lo señala Joan Costa en la cita anterior, su nueva definición acerca de la identidad corporativa, la describe como la base que permitirá que las instituciones sean vistas de manera sobresaliente por sobre la baraja de organizaciones que ofrecen productos y/o servicios similares. También, Costa expone que la identidad corporativa

tiene (y siempre tuvo) la capacidad estratégica de ser el engranaje fundamental para la comunicación asertiva de las entidades, lo que conlleva al logro de objetivos de diversa índole; desde económicos hasta de estatus.

Respecto a otros conceptos, Garrido menciona lo siguiente: *“y, ¿Qué es esto de la identidad?: entenderemos por ello una construcción que busca definir de modo predeterminado la personalidad de la compañía y que responderá al ‘quien soy’ de la empresa. Podemos afirmar que la identidad es una construcción, ya que sabemos que la empresa desarrolla su capacidad de auto simbolización constante a través de acciones que son permitidas (aquellas que son deseadas, estimuladas, enseñadas o premiadas en la frontera interior de la misma) y restringidas (evitadas en su interior), que configuran claramente las conductas diarias de sus trabajadores y clientes internos para la lectura propia y para la interpretación de quienes desean ser para con sus clientes y el público en general.”* (Garrido, 2004: 155)

De igual forma, Karounga, en su investigación de tesis, nos indica que la identidad corporativa es *“(…) el conjunto de las líneas directrices de la organización. Es la ‘personalidad’ de la empresa, los elementos que hacen factible su identificación y su diferenciación frente a las demás organizaciones dentro de su entorno inmediato y con respecto a sus competidores cercanos y lejanos.”* (Karounga, 2005: 88)

Asimismo, Acuña, también en su tesis, define que la identidad corporativa *“(…) es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución y que constituye el discurso de la identidad que se genera en el seno de la misma.”* (Acuña, 2006: 44)

Por otro lado, de los diferentes trabajos de nivel universitario realizados sobre la identidad corporativa en las organizaciones, destaca el elaborado por la Licenciada en Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Junny Villugas Leonardo, en cuyo trabajo expone concretamente su propia noción sobre el concepto: “*Es el conjunto de rasgos distintivos de una organización, que la hacen única, singular y caracteriza su vida y sus códigos permanentes ante el reconocimiento de sus públicos objetivos y de sí misma; y que, además, se emite a través de comportamientos, sistemas de signos y la comunicación.*” (Villugas, 2007: 13)

Paralelamente, expertos en comunicación como Villafañe, reforzaron la idea de que la identidad corporativa representaba la “esencia de las organizaciones” con uno de sus conceptos más concretos: “*La Identidad Corporativa es el ‘ser’ de la empresa, su esencia. Utilizo muy conscientemente estas palabras porque el ser de una cosa es su esencia, su modo de existir, como nos dice nuestro diccionario.*” (Villafañe, 2008: 17)

Y en la misma línea, Velvet Escobar Villanova, en su tesis universitaria para optar al grado de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, aporta una nueva característica al concepto de la identidad corporativa, al definirla como “*(...) un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, una comunicación visual sin ambigüedades. Es un aglutinador emocional que mantiene unida a la empresa u organización, es una mezcla de estilo y estructura, que afecta lo que se hace, donde se hace y como se explica lo que se hace. Todo lo que una empresa tiene, hace y dice es expresión de la Identidad Corporativa.*” (Escobar, 2009: 32)

Finalmente, otro estudioso de la comunicación de reconocida trayectoria, Paul Capriotti, en una de sus últimos textos acerca de la identidad corporativa, nos otorga una definición contemporánea que busca, al igual que sus predecesores, sintetizar las diversas concepciones que se han elaborado acerca del término.

Paul Capriotti nos menciona lo siguiente: *“Así, podemos definir a la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características ‘centrales’ nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por ‘perdurables’, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características ‘distintivas’ están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades.”* (Capriotti, 2009: 21)

En conclusión, definiremos la identidad corporativa de una organización como su propiedad intangible fundamental, compuesta por el conjunto de sus características elementales, perdurables y distintivas, y con las que se autoidentifica y autodiferencia de las otras organizaciones de su entorno para ser parte de una estrategia global (generalmente, a partir de sus elementos culturales, iconográficos y organizativos); además de representar la esencia y/o personalidad de la organización, transmitida en base

a los comportamientos, sistemas de signos y, esencialmente, de la comunicación que se genera en el seno de la institución.

2.1.4.2 Enfoques, composición y estructura

Existen dos grandes enfoques sobre el concepto de identidad corporativa: el que parte desde la disciplina del diseño gráfico y el que se analiza desde perspectiva de la comunicación organizacional. Entonces, es en base a estos últimos que se han estudiado los componentes que conforman la identidad corporativa y que algunos estudiosos de la comunicación organizacional describen detalladamente.

Por ejemplo, Joan Costa, cuando se centraba únicamente en el enfoque gráfico de la identidad corporativa, mencionó: *“Los signos que integran el sistema de la Identidad Corporativa tienen la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes que se complementan entre sí, obteniendo una sinergia eficaz. Estos signos son:*

- *Lingüística: es el nombre de la empresa y un elemento diferenciador convertido en grafía (logotipo).*
- *Icónica: se refiere al símbolo, marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa, la cual posee un doble carácter significativo: la marca en su función comercial (marketing), e institucional (imagen pública).*
- *Cromática: consiste en el color, o los colores, que la empresa adopta como distintivo emblemático.”* (Costa, 1998: 15-16)

Desde la referencia anterior, Costa segmenta a la identidad corporativa en signos gráficos particulares que la componen y representan a las organizaciones, por lo que es claro que, en dicha taxonomía, el autor se inclina hacia un enfoque visual.

Cervera también realiza una reflexión similar a los lineamientos de Joan Costa, para describir la composición de la identidad corporativa: “(...) *no debemos olvidar que la identidad consiste en un conjunto de rasgos y atributos, visibles y oculto, pero tan reales que conforman su esencia única. Una gran parte de la información que se recibe es visual: la marca, los productos, los envases, los edificios y entornos de trabajo, los informes anuales, las tarjetas comerciales, etc.*” (Cervera, 2005: 109)

Sin embargo, con el pasar de los años comenzaron a surgir nuevos enfoques de la identidad corporativa y se presentaron análisis que le otorgaban rasgos adicionales a los meramente gráficos. Sanz de la Tejada, como uno de los autores que realizó una nueva descripción de los componentes de la identidad corporativa, comenta lo siguiente: “*La identidad de la empresa se concreta en dos tipos de rasgos específicos: los físicos y los culturales. Los rasgos físicos incorporan los elementos icónico-visuales como signos de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno. Desde esta perspectiva, los elementos básicos de la identidad física de la empresa incluyen una forma simbólica –la marca– y una forma verbal –el logotipo–. Los rasgos culturales, por su parte, incorporan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la empresa; es decir, los rasgos de tipo conceptual y comportamental de la organización. Así, la personalidad -identidad- cultural de la empresa se concibe como la manifestación en forma codificada -a través de un conjunto*

de atributos característicos- de la cultura latente de la organización.” (Sanz de la Tejada, 1994: 41)

Además, Sanz de la Tejada nos recalca también que *“(…) la identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen, a modo de ejemplo, dos caras de una misma moneda: lo visual o sígnico, que tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma.” (Sanz de la Tejada, 1994: 43)*

Posteriormente, los expertos en la materia, ya con nuevas perspectivas sobre el concepto de identidad corporativa, a través de nuevos estudios destacaron su composición desde el conjunto organizacional, tal es así que, por ejemplo, Costa expuso: *“La identidad Corporativa se define de inmediato por los siguientes parámetros:*

- *Lo que es intrínsecamente, que consiste, en primer lugar, en su estructura institucional o fundadora (su estatuto legal, histórico, su directorio actual, su domicilio social, organigrama de actividades, filiales, estructura de capital y posesiones).*
- *Lo que hace, que es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo (técnicas y líneas de productos y/o servicios, estructuras de precios, características de distribución, entre otros).*
- *Lo que dice, que es todo aquello que ha sido explícitamente manifestado, sus aserciones, sus informaciones y sus promesas a través del flujo de*

mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos, siempre en relación con lo que la empresa es objetivamente y lo que hace.” (Costa, 2001: 214-215)

De igual forma, Garrido describe una composición similar de la identidad corporativa: *“En este plano no verbal en el que se alojan partes del soporte discursivo de la empresa, encontramos algunos elementos centrales:*

- *El ser comunicable: cuál es la esencia de la empresa, lo que le es propio y único y lo que los actos cotidianos de la organización van configurando como la propia realidad de la empresa.*
- *El sustento: la identificación de los elementos que puedan sostenerse al ser comunicados, surge de un cuidadoso análisis y planificación de la realidad comunicativa alojada en el ser de la organización.*
- *El hacer comunicativo: es la generación continua por parte de la empresa (de manera intencional o no), de actos que son interpretados día a día, y que ocasionan una lectura social del hacer y de la dinámica propia e individual de ésta, provocando su éxito o fracaso.*
- *El cómo hacer: se busca delimitar de la diferenciación estratégica, tomando en cuenta a los factores de competencia directa e indirecta y al estilo comunicativo propio que vaya acorde a la identidad de la organización, para así conseguir las ventajas correspondientes.” (Garrido, 2004: 158)*

Otros autores fueron más puntuales en cuanto a su percepción sobre los componentes de la identidad corporativa. Un ejemplo de ello es lo que nos menciona Ind: *“La Identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.”* (Ind, 1992: 4)

Así también, un segundo ejemplo sobre lo mismo es el expuesto por la Licenciada Villugas, en su investigación de tesis: *“Autores como Scheinsohn y Costa han estudiado el concepto de identidad para poder profundizar sus estudios sobre la Identidad Corporativa; y es en base a dichos estudios que hallaron como elementos de la identidad a la sustancia (el emisor), la forma (la personalidad) y la función (el papel del emisor). Es en base a estas referencias que se concluye que los elementos de la identidad de la organización se asemejan a los elementos de la identidad personal; es decir, la forma viene a ser en este caso la organización como emisor de mensajes, la sustancia es la personalidad de la organización y el papel es la función o acción que realiza la organización.”* (Villugas, 2007: 18)

Finalmente, la misma autora indica: *“En conclusión, la Identidad Corporativa se conforma de los siguientes elementos: su misión, visión, filosofías, sus objetivos y estrategias forman parte de la Identidad Organizativa; en cuanto a sus valores, creencias, tradiciones y otros, vienen a ser parte de la Identidad Cultural; y el logotipo, tipografía y colores corporativos y otros signos visuales son parte de la Identidad Visual.”* (Villugas, 2007: 19)

En contraparte a las referencias anteriores, otros autores realizan, incluso, una descomposición de las variables propias del concepto, abordados desde el enfoque organizacional de la identidad corporativa.

Al respecto, Sanz de la Tejada expone lo siguiente: *“En este sentido, pues, la identidad es la manifestación codificada de la cultura de la empresa y puede ser desagregada en un corpus de ocho variables, que se pueden identificar del modo siguiente:*

- *La identidad axiológica engloba todo lo concerniente a los rasgos y características éticas y morales de la compañía. Se refiere, pues, al conjunto de valores morales y profesionales que la organización profesa. En esencia, se trata de la ética, entendida como un comportamiento moral de la empresa, por lo menos en las áreas de actividad características.*
- *La identidad social alude a la presencia social de la organización más allá del mundo del mercado, ya que una buena identidad requiere que la empresa sea solidaria con la sociedad en general y asuma su responsabilidad social.*
- *La identidad de servicio se refiere al campo de la prestación de servicio de los clientes de la empresa. Dicho servicio se entiende tanto una operación de gestión empresarial, como una prestación excelente en cuanto a la satisfacción de los intereses y necesidades de la clientela, y como un valor central del entorno competitivo de la empresa.*
- *La identidad administrativa afecta a un complejo campo de características de la empresa, desde las relaciones laborales hasta aspectos de motivación.*

Supone el reconocimiento del hombre como eje de la empresa: filosofía que afecta al papel que la compañía atribuye a sus empleados, y se traduce en una política laboral adecuada a dicha concepción.

- *La identidad institucional está ligada a la presencia de la empresa en el universo gremial, político etc., diferente al campo social, y supone la apertura de la empresa a relaciones con el entorno institucional en su más amplio sentido. Relaciones complejas que deben estar reguladas por mecanismos formales con el entorno institucional en su más amplio sentido.*
- *La identidad mercadológica comprende las capacidades u competencia de la empresa en el mercado.*
- *La identidad técnica está relacionada con la producción y calidad de los bienes y servicios de la compañía.*
- *La identidad económica-financiera, por último, se refiere a la solidez de la empresa.” (Sanz de la Tejada, 1994: 53-54)*

Ahora bien, debemos señalar que, a nuestro criterio, existen dos descripciones sobre los componentes de la identidad corporativa que logran integrar eficazmente sus diferentes características organizacionales y sus componentes más importantes.

En primer lugar, se encuentra la descripción de Joan Costa, quien hace referencia a “Vectores” y con ellos, busca estructurar las dimensiones de la identidad corporativa. A un primer vector lo denomina “Identidad Cultural”, y nos expone lo siguiente sobre ella: *“La cultura corporativa o global emana de la identidad institucional y se define conceptualmente en términos de Misión, Visión y Valores. De hecho, la identidad cultural*

está en el centro del paradigma del siglo XXI y se expresa con la palabra “Cómo”. Este término significa de qué modo el potencial identitario, la personalidad y el estilo de la institución se materializa impregnando todas sus manifestaciones diversas: actos y hechos, productos y servicios, comunicación y relaciones. Así se convierten en valores psicológicos que configuran la Imagen pública y la reputación institucional en el imaginario social. La identidad cultural define, pues, la conducta de la empresa a través del tiempo ante los ojos de los stakeholders y de la comunidad. Y de un modo especial en nuestra economía basada en los servicios. (...) la conducta del empleado representa la conducta corporativa: es un átomo del comportamiento de la empresa. Y siendo así, las conductas una parte de su identidad. Lo que la inspira y la materializa se llama cultura. Los públicos privilegiados viven así la conducta y el estilo de la empresa en primera persona y en directo. Son actores de ella. Las simples impresiones y percepciones por parte de quienes no poseen experiencias con la empresa, son como una pantalla interpuesta con la realidad, que los reduce a puros espectadores, en el mejor de los casos. Pero los públicos relacionados con la empresa han traspasado es apantalla y están en el otro lado. Viven la calidad de la empresa cara a cara. Y hay un reconocimiento experiencial de su identidad cultural transformada en imagen. La cultura se manifiesta en la acción, comunicación y las relaciones. Y estas tocan directamente a la gente, a cada persona en particular por la vía de sus experiencias, de sus opiniones. La ética corporativa se funda en la conducta más que en los mensajes que la empresa emite y la conducta práctica. La identidad cultural atraviesa e impregna las decisiones, las acciones, los hechos, los mensajes, las relaciones y la identidad cultural y el estilo corporativo global se diversifican y se transmiten en las siguientes expresiones de la

identidad -que tienen su origen en lo que acabamos de comentar: la identidad cultural.”
(Costa, 2009: 126-127)

Un segundo vector de la identidad corporativa lo denomina como “Identidad Verbal” y nos menciona sobre aquel lo siguiente: *“A partir de la cultura Identitaria, y pensando como semióticos, diremos que la identidad empresarial en su conjunto, es un sistema de signos. Sistema porque posee en su totalidad tales propiedades “sistémicas”. Y de signos, porque los elementos que integran ese sistema, o sus efectos en el público, “significan”. El primero de estos signos es lingüístico. Es el nombre de la empresa. Ella inicia su ‘doble vida’: legal y social, a partir del instante en que dispone de un nombre que es registrado en propiedad y amparado por ley, y que este nombre empieza a circular entre la gente. Registrar legalmente las denominaciones sociales y marcarias es posible en la medida en que dichas formas verbales son originales, es decir, que en el mercado no existen otros nombres parecidos o con los que se pudieran confundir. Este principio de originalidad, de unicidad de los nombres adoptados, es coherente con la misma originalidad y unicidad de la empresa y refuerzan su identidad deferencial. Todo empieza, pues, por el nombre, signo verbal identitario. El único que es sujeto de intercomunicación y que se socializa con su circulación en una colectividad determinada. Solo el nombre es un signo de doble dirección entre los demás signos del sistema, y ello se debe a su naturaleza lingüística, común a los humanos. Los logos, los símbolos y los colores identificadores son, por el contrario, signos unidireccionales. Interesa al DirCom dar a las marcas variables y sistemas de nomenclatura toda su importancia y su valor, ya que constituyen el ‘capital identitario’ fundamental de la empresa. La imagen pública y la reputación están*

indisociablemente ligadas al nombre. Y permanecen con él. En la práctica, la identidad verbal es intocable en la vida de la empresa, excepto los casos de cambios de capital, mientras los demás componentes de la Identidad son más y más variables cuanto más masivos.” (Costa, 2009: 127-128)

Asimismo, un tercer vector lo identifica como la “Identidad Visual”. Sobre él nos comenta: *“Todo sistema gráfico de identidad gira en torno del nombre, ya sea de la empresa o de los productos o servicios. A partir del nombre, la identidad visual se desarrolla y abarca todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Así, los logotipos, los símbolos y los colores distintivos asumen la función de ‘marca’. De hecho, debemos a los diseñadores gráficos que tuvieron una visión mercadológica -o los mercadólogos que tuvieran una intuición gráfica-, la expresión, relativamente reciente, de identidad corporativa. Este concepto –pero sin nombre- había nacido en la Alemania de 1908 de la mano de la firma AEG, que tuvo la clarividencia de contratar un diseñador y un sociólogo, una pareja inédita en las empresas de la época. Ellos eran los precursores Peter Behren y Otto Neurath. Se ampliaba así la concepción visual y cultural identitaria a toda la organización, sus recursos, sus propiedades, sus eventos, sus medios, soportes y mensajes. Y nacía, aunque sin nombre, el concepto de Identidad Corporativa, o de Imagen Global. El impacto de esta nueva disciplina gráfica en las empresas y en el público ha sido tal, que todavía hoy, cuando se habla de identidad corporativa se piensa en logos y marcas: signos visuales. Y es comprensible que sea así porque, a fin de cuentas, estos signos gráficos son fundamentalmente mnemónicos (elementos de una mnemotécnica), por la cual la clave de su rol es su capacidad para ser fácilmente recordados por una gran*

masa heterogénea de públicos a través del tiempo. Pero la identidad exclusivamente visual o gráfica tal como se entiende tradicionalmente, hoy no se limita únicamente a esos signos marcarios. Se extiende asimismo al ‘estilo visual’ de la firma, o a la ‘gestión del diseño’, que es el instrumento que abarca la totalidad de las comunicaciones: los mensajes visuales y audiovisuales en su variedad y en constante renovación, que va desde el packaging y la señalética corporativa a la página web y la publicidad. Todo lo visual se globaliza y facilita identificarlo con la empresa. El ser humano es un ser visual, y por eso es visual nuestra cultura. Así el mundo de las formas, si se gestiona con sentido de estilo identitario, constituye una fortaleza competitiva para la empresa. En este sentido tenemos que incluir en el sistema de identidad global el diseño de producto (diseño industrial) y el diseño de entornos y ambientes (diseño arquitectónico). Los objetos y los espacios de acción son, también, elementos estructurales de identidad. Y, en consecuencia, imagen.” (Costa, 2009: 128-129)

Es propicio detenernos momentáneamente en este último vector que Costa define como “identidad Visual”, ya que algunos investigadores, como del Mar García, coinciden en lo siguiente: *“La identidad visual integra todas las pistas tangibles y manifestaciones físicas, símbolos, logotipos, colores, diseño interior, arquitectura y uniformes, entre otras, que simbolizan a la empresa y que permiten que ésta sea reconocida por los públicos y diferenciada del resto. Su función de comunicación se vuelve más importante si se tiene en cuenta que debe existir una relación asociativa entre los símbolos y la personalidad de la organización.” (Del Mar García, 2001: 51)*

De igual forma, Karounga comenta algo similar: “(...) *se puede aceptar que la identidad visual es el conjunto del ‘diseño gráfico’ o sea, es el elemento visual que suele servir para materializar el nombre o la identificación ‘síglica’ de la organización. Este tipo de identidad desempeña un papel muy importante en la medida en que permite a los públicos tener, desde fuera, una cierta percepción individual sobre la empresa. (...) de este modo, la identidad visual ‘sirve como instrumento de gestión, ya que confiere solidez a la moral interna, habla claramente al mercado y esculpe la individualidad competitiva’. Conviene destacar aquí dos funciones esenciales relacionadas con el análisis de la identidad visual. En primer lugar, cabe señalar que la identidad visual, o diseño gráfico, ‘centra la percepción’ de los distintos públicos a través de una identificación clara e inequívoca de una organización, frente a las de la competencia. En segundo lugar, se nota que la identidad visual sirve como instrumento de gestión ya que, a nivel interno, sirve como enlace de identificación de la pertenencia o como elemento de unión de todos los trabajadores en torno a los mismos objetivos de la organización en la que ejercen.*” (Karounga, 2005: 92)

Asimismo, Capriotti también se refiere al tema con la siguiente cita: “*En el campo de la comunicación esta noción se ha redefinido claramente hacia la idea de Identidad Visual, que es la plasmación o expresión visual de la Identidad o personalidad de una organización, pero que no es la Identidad Corporativa de la misma. (...) el estudio de la Identidad Visual se vincula al análisis de todo lo relacionado a sus elementos constitutivos: el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los colores*

corporativos (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican la organización).” (Capriotti, 2009: 19)

Asimismo, Rowden nos da una reflexión adicional sobre la dimensión visual de la identidad corporativa: *“La identidad necesita una estructura claramente definida si se espera que el público comprenda una empresa y la forma en que conduce sus operaciones. Ésta estructura y su conservación constituye la autoridad percibida de la identidad. Esta es tan importante para el funcionamiento interno de la empresa como para las personas externas, ya que, si esta representación visual del estatus y del poder se comprende claramente, comunica un sentido ineludible de dirección y orden.”* (Rowden, 2004: 145)

Siguiendo entonces con los componentes que Joan Costa le otorga a la identidad corporativa, un cuarto vector es el que denomina “Identidad Objetual”, sobre el cual nos indica: *“Las cosas, los objetos y los productos -cafetera, silla o lector de discos- se identifican ellos mismos directamente como tales en el momento que lo vemos. Pero pueden, a la vez, identificar a la empresa o a la marca. Ser átomos de su propia imagen. Este aspecto objetual de la identidad, entendido como factor diferencial en la construcción de la Imagen, apenas ha sido considerado en toda su importancia. Es la personalidad corporativa, reflejada en los productos y los objetos de uso que la empresa fabrica o vende. El sector automovilístico puede ser el ejemplo tradicional, pues los ‘modelos’, las formas de los coches han contribuido a definir con eficacia la identidad de la marca, es decir, del fabricante o la empresa matriz. (...) cuando los productos y los objetos se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética formando una*

'familia', se puede hablar de identidad objetual. Su funcionamiento y las prestaciones utilitarias de los productos se experimentan después, y la satisfacción del usuario depende de la experiencia funcional, estética y emocional vivida con esos productos. Pero la forma habla antes. También en el mundo del gran consumo encontramos aspectos relevantes de la identidad en productos que son, ellos mismos, al propio tiempo productos, marca, nombre y forma. Pensemos en la botella de Coca-Cola, incluso vacía y sin serigrafiar ya es Coca-Cola. (...) descubrimos en todo esto un punto de vista nuevo: el del público consumidor, que es la mirada del sociólogo de la comunicación. El público no entiende la identidad ligada a logos y colores. Entiende de su experiencia real el contacto con los productos y cómo los percibe y los vive. (...) para el público, la identidad es una experiencia sensorial, emocional y pragmática: una sensación táctil, una experiencia gustativa...y una imagen mental. He aquí las dos caras de la identidad de los productos, que desde ahora han de ser pensado en tanto aportadores de imagen corporativa.” (Costa, 2009: 129-130)

Como quinto vector, Costa nos habla de la “Identidad Ambiental” y nos expone sobre ella: *“Uno de los signos identitarios de la empresa es, para el público, otra clase de experiencia multisensorial. Es la empresa misma como realidad arquitectónica, edificio, fachada, puntos de venta, de atención, y de gestiones, de servicio, de exhibición. Si en la industria el encuentro es entre el consumidor y los productos, en las empresas de servicios, el punto de encuentro es ese espacio. El lugar mismo donde ella está. Y donde está también el cliente, el público. Así se percibe y se vive, la identidad del lugar. Que es también el lugar de la identidad. (...) la identidad del lugar envuelve lo que sentimos cuando vivimos una experiencia total. Ella implica la*

sensorialidad global del ser y también las emociones y las sensaciones lúdicas -o 'trascendentales', según el caso- que, en la mayor parte, apelan a la imaginación fantástica de los individuos. Vivir personalmente un tal tipo de experiencia es vivir un juego, un espectáculo y un rito. Una gratificación psicológica de gran calado. El término 'arquitectura corporativa' define esta faceta de la identidad a través del ambiente que el público vive, y que forma parte de la imagen global de la empresa. Además de ser lugar de encuentro, de atención, de servicio, compra y/o consumo. Este lugar de la identidad, experiencias emocionales y de vivencias únicas. Si hay cultura, conducta, nombres, signos visuales y productos que identifican y se identifican a sí mismos como parte del 'sistema identitario', también hay lugares que, además de cumplir con sus funciones propias, marcan identidad, generan imagen.” (Costa, 2009: 130-131)

Finalmente, Joan Costa nos brinda un último componente sobre la identidad corporativa, el vector de la “Identidad Comunicacional”, sobre el cual nos expresa lo siguiente: *“Y ¿qué decir de las comunicaciones y de las relaciones que conectan, vinculan, fidelizan empresa y clientes, marcas, productos, servicios y públicos? (...) cada actividad (cultura, conducta, nombrar, etc.) se justifica en el mundo empresarial por sus objetivos, sus fines y su función. Todo lo que está aquí está para... Nada es gratuito, por lo menos en intención. La cultura sirve para integrar y para hacer las cosas de un modo determinado en función de los fines, objetivos y estrategia de la empresa. Pero ella sirve también para expresar un estilo y generar valor. Sin embargo, este orden no puede invertirse. No se puede expresar estilo ni generar valor sin actuar con un fin. Y por eso el vehículo fundamental para actuar es la cultura. (...) la identidad verbal, el nombre no*

solo sirve para nombrar y designar a la empresa, son que al mismo tiempo ha de servir para significar y para recordar. Igual sucede con los signos visuales: su misión es identificar a la empresa, pero no acaba aquí, pues debe distinguirla, diferenciarla, agregar emoción, estética e incorporarse la memoria visual del público. Los productos sirven para funcionar y para ser consumidos; esto los justifica. Pero son también átomos de la identidad, vehículos que transportan imagen. Así también se justifican los puntos de venta, lugares de encuentro para la gestión, la operación, la transacción. Pero, ¿son solo esto? Sería una pérdida considerarlos sólo en su funcionalidad e ignorar que ellos son también lugares de contacto, puntos de gestión de vínculos emocionales y generadores de imagen distintiva. Lo que justifica las comunicaciones son ellas mismas como mensajes que intentan informar, convencer o seducir. Y estos objetos podrían cumplirse sin que tales comunicaciones contribuyeran además a beneficiarse de la imagen de la empresa, y a beneficiar a ésta sinérgicamente. Es lo que sucede a menudo: se vende el producto, pero no se vende, al mismo tiempo, la empresa. En pocas palabras, lo que llamamos 'estilo' de comunicación, como toda cuestión de estilo, es un agregado., un valor añadido tanto para la empresa, que al mismo tiempo expresa su cultura identitaria propia y exclusiva. Como para el público, que a su vez reconocer en ello la imagen corporativa. Que como sabemos es el reflejo individual de su autoimagen. La más fuerte de las motivaciones.” (Costa, 2009: 131-132)

Luego de brindar información sobre la segmentación de Joan Costa para el concepto de identidad corporativa, cabe resaltar ahora la referencia sobre los componentes de dicho término, acuñada por el autor Paul Capriotti, la cual realizó en base

al análisis de los aspectos que influyen en la identidad corporativa y también en la síntesis de los estudios de las investigaciones de otros autores representativos.

Así, dicho autor nos indica lo siguiente: *“La Identidad Corporativa de una organización está influenciada decisivamente por un conjunto de aspectos, los cuales se encuentran interrelacionados y conforman un cúmulo de aportaciones que dan como resultado la Identidad Corporativa de la organización:*

- *La personalidad y normas del fundador. Las características de personalidad del fundador de la organización, así como las normas por él establecidas en un principio para el desarrollo de la actividad de la entidad marcarán de forma notable la Identidad Corporativa de una organización.*
- *La personalidad y normas de personas claves: por personas claves entendemos a los CEOs o Directores Generales que han ido sucediendo al fundador, o las personas que han sido designadas por el fundador, políticas globales dentro de la organización.*
- *La evolución histórica de la organización: las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones planteadas para momentos ‘importantes a nivel histórico serán formas valoradas e integradas a la Identidad Corporativa de la organización como elementos importantes del ‘hacer’ de la entidad.*
- *La personalidad de los individuos: las características personales de los miembros de la organización -su carácter, sus creencias, sus valores-*

influirán de manera decisiva en la conformación de la Identidad Corporativa.

- *El entorno social: las características de la sociedad donde se desarrolla la organización también condicionarán la forma y las características que adoptará la Identidad Corporativa de la misma.” (Capriotti, 2009: 22-23)*

Capriotti menciona también: *“La mayoría de los autores analizados plantea que la Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales: la cultura corporativa y la filosofía corporativa. La primera de ellas es el ‘alma’ (soul) de la Identidad Corporativa y representa ‘aquello que la organización realmente es, en este momento’. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo relacionada con ellos. La segunda de ellas, por su parte, es la ‘mente’ (mind) de la Identidad corporativa, y representa ‘lo que la organización quiere ser’. Es el componente que vincula al presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo.” (Capriotti, 2009:23)*

Profundizando en la cita anterior, particularmente en el punto de la cultura corporativa, Capriotti no comenta: *“Podemos definir a 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 sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría– los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía corporativa, que da*

como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo:

- *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.*
- *Los Valores son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero tiene una observación claramente manifiesto.*
- *Las Pautas de Conductas son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa que expresan las creencias y los valores de la organización.” (Capriotti, 2009: 23)*

Además, este autor nos menciona que la cultura corporativa, bajo su perspectiva, “(...) es un elemento vital en toda organización, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización. Además, las creencias y valores imperantes influirán decisivamente en las pautas de conducta de los empleados de la organización, que asumirán dichos principios como ‘formas correctas de hacer’ en la entidad. 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: 25)

De igual forma, en cuanto al otro componente de su concepción -la filosofía corporativa-, nos expone que representa “(...) la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, consejo de Dirección, etc.) 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. En cierto modo, representa los ‘principios básicos’ (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.” (Capriotti, 2009: 25)

Finalmente Capriotti expone lo siguiente sobre la composición de la filosofía corporativa: “A pesar de la multitud de propuestas y la gran confusión semántica existente, podemos afirmar que la mayor parte de los autores sostienen que la Filosofía Corporativa debería responder a, fundamentalmente, tres preguntas: ¿qué hago?; ¿cómo lo hago?; y ¿a dónde quiero llegar? en función de estos tres cuestionamientos, podemos establecer que la filosofía corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: a) la Misión Corporativa, b) la Visión Corporativa, y c) los Valores Centrales Corporativos. La misión Corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece ‘qué hace’ la entidad. La Visión Corporativa es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala ‘a dónde quiere llegar’. Es la ‘ambición’ de la organización, su reto particular. Los Valores Centrales Corporativos representan el ‘cómo hace’ la organización sus negocios. Son

los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones ente las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma).” (Capriotti, 2009: 25-26)

Son en base a las referencias de los dos últimos autores (Joan Costa y Paul Capriotti) que podemos comprender, para nuestro estudio, la composición más acertada y enfocada en la actualidad, sobre la identidad corporativa en las organizaciones y su composición (conjunto de sus características elementales, perdurables y distintivas, y con las que se autoidentifica y autodiferencia de las otras organizaciones de su entorno para ser parte de una estrategia global), sin desmerecer los aportes que los diferentes eruditos de la comunicación organizacional han brindado para la comprensión de este recurso intangible.

2.1.4.3 Relación con el concepto de imagen corporativa

Probablemente, el concepto de imagen corporativa sea el más relacionado al de identidad corporativa, no solo por la gama de similitudes que se le atribuye en temas semánticos, sino porque, en realidad, son los dos activos intangibles con mayor relación y complementariedad para la comunicación en las organizaciones.

Comenzando su definición, Nicholas Ind menciona en uno de sus textos: *“La imagen corporativa se produce al ser recibida. Una organización puede transmitir un mensaje sobre si misma a sus empleados, sus inversores, a sus clientes y a todo su*

público, dentro y fuera de la misma. Es posible incluso que desee transmitir una imagen especial sobre sí misma; pero lo importante es la recepción de dicho mensaje. La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido.” (Ind, 1990: 5-6)

De igual forma, Villugas, en su investigación, define únicamente el término imagen de la siguiente manera: *“Así, para nosotros, la imagen viene a ser la representación mental que una persona tiene sobre un objeto real (persona, objeto u organización, después de un contacto directo e indirecto; es decir, es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que se forma en la mente después de relacionarse con la organización, persona u objeto.” (Villugas, 2007: 65).*

Luego define concretamente el concepto de imagen corporativa como *“(…) la imagen que se forman las personas de una determinada empresa; es decir, es el resultado de la percepción general que los públicos tienen respecto a una organización como consecuencia del accionar de ésta, de su esfuerzo de comunicación y de los propios intereses, experiencias y expectativas de las personas. Se le conoce también como imagen pública o Imagen Institucional.” (Villugas, 2007: 68-69)*

Luego de las citas anteriores, es necesario especificar cuál es su relación con el concepto de identidad corporativa. Para ello, Karounga nos da algunos acercamientos: *“La Identidad Corporativa es un concepto que aparece desde el momento de la fundación de una organización, de modo que precede necesariamente a la imagen corporativa*

puesto que ésta última es fruto de la percepción que tendrá cada miembro de su target sobre la actuación de dicha organización.” (Karounga, 2005: 83)

De igual manera, Joan Costa nos indica: *“La Identidad Corporativa es la causa de la Imagen Corporativa. (...) La singularidad identitaria de la empresa es el valor diferenciador por excelencia. Es un supravvalor porque genera otros valores como la personalidad distintiva y el estilo corporativo, cuya culminación práctica para el público es la imagen.” (Costa, 2001: 218)*

Y, nuevamente, en uno de sus textos más recientes, este último autor nos recalca: *“La imagen es el efecto de una cadena de causas en el imaginario social. Estas causas son los hechos y los mensajes que la empresa emite. Y todos llevan, implícita o explícitamente, el signo de identidad común: el distintivo de la empresa, por la cual se hacen conocer, reconocer, asociar entre todos ellos y recordar.” (Costa, 2009: 125)*

También, Díaz comenta sobre la relación entre imagen corporativa e identidad corporativa lo siguiente: *“Así la Identidad Corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen institucional que tendremos de determinada organización. Y dependerá esta imagen, de mucho más que un logotipo; será resultado de una planificación integral de relaciones y comunicaciones internas y externas que forman parte de una estructura global, mucho más compleja, en el que estamos involucrados: grado de identidad de los miembros, clima organizacional positivo, cultura organizacional fuerte, comunicación interna y externa de calidad, etc.” (Díaz, 2003: 11)*

Finalmente, Villugas concreta una postura sobre la relación entre ambos conceptos con la siguiente referencia: *“Además, la identidad como personalidad de la empresa, debe estar presente en todos los actos de la compañía, por muy generales o universales que estos sean. En conclusión, la personalidad de la organización es la Identidad representada o proyectada al público en general; así mismo, se percibe como imagen a la personalidad puesta de manifiesta por la identidad.”* (Villugas, 2007: 56)

Respecto al proceso de conversión de la identidad corporativa en imagen corporativa, Ind expone lo siguiente: *“Comunicación corporativa es el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa. Se trata de una parte fundamental del proceso, pues la identidad corporativa solo tiene algún valor si se comunica a empleados, accionistas y clientes. Sin comunicación, los valores y estrategias de la organización no se entenderán ni adoptarán, y la empresa carecerá de un sentido claro sobre su propia identidad. (...) esto indica que las comunicaciones no pueden definirse solo en el sentido más limitado de la palabra. Se trata de algo más que la publicidad y relaciones públicas. Se trata de todo lo que conforma una empresa, desde la manera en que contesta al teléfono hasta la forma en que presenta los folletos explicativos de sus productos.”* (Ind, 1990: 8)

De igual forma, Villugas comenta sobre este tema que *“(...) la comunicación corporativa es la actividad e integración total de la comunicación interna y externa de una organización; siendo un instrumento de gestión, sirve para construir y comunicar la Identidad Corporativa a sus públicos objetivos, es decir, transforma la Identidad Corporativa en Imagen Corporativa.”* (Villugas, 2007: 13)

Entonces, es claro también que la comunicación organizacional es el vehículo que permite la transformación de la identidad corporativa de una institución en una imagen corporativa determinada. Ind nos muestra de forma sucinta una clasificación para comprender lo descrito anteriormente: *“Las tres definiciones pueden resumirse de la forma siguiente:*

- *Identidad corporativa: es la suma de la historia y las estrategias de una empresa. No puede cambiarse con facilidad. La mayoría de las identidades evolucionan paulatinamente, pero un acontecimiento importante, (...) puede modificarlas de manera radical.*
- *Imagen corporativa: es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la imagen corporativa es una tarea permanente.*
- *Las comunicaciones corporativas: constituyen el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa. Para que tenga algún valor, la identidad debe ser comunicada a los empleados, a los clientes y a los accionistas. El papel del diseño en este contexto consiste en proporcionar un significado visual a aquello que representa la empresa.” (Ind, 1990:11)*

Sin embargo, sobre este último tema, debemos recalcar una reflexión de Sanz de la Tejada, con la cual nos acerca a una perspectiva diferente sobre la relación entre la identidad corporativa y la imagen corporativa: *“La imagen no es la identidad de la empresa, pero se configura -se debe configurar— a partir de ella. La imagen se genera*

en los públicos, como resultado de sus percepciones con respecto a la personalidad/identidad de la empresa, de manera que cuando tales percepciones de identidad son erróneas -alejadas de la propia realidad metafísica de la empresa la imagen queda desviada de tal realidad y se produce una disfunción identidad-imagen que, generalmente, es negativa para la empresa. El éxito de la imagen de la empresa depende de la conjunción de su identidad con una adecuada comunicación de los atributos a proyectar de la misma (...). La comunicación tiene la misión de transmitir una identidad determinada, configurada por un conjunto de características o atributos que son susceptibles de ser precodificados en forma de binomios identidad-imagen aplicables a diferentes tipos de empresas y organizaciones en función de su perfil propio y característico.” (Sanz de la Tejada, 1994: 137-138)

Además, este último también añade: “(...) una política eficiente de imagen de empresa debe apoyarse y partir de una identidad que, siendo real en la empresa, se proyecte adecuadamente hacia los públicos, tanto internos como externos de la misma. Una imagen divorciada de la identidad difícilmente será positiva para la empresa y de modo alguno podrá asegurar la rentabilidad de las acciones de comunicación realizadas al efecto. Debe existir, por lo tanto, una estrecha relación entre la identidad y la imagen de la empresa; relación de causa-efecto, donde la causa es la identidad existente, que hay que proyectar, y el efecto son las percepciones de dicha identidad que devienen en imagen institucional de la empresa. El nexo de unión entre ambas es, obviamente, la comunicación, que juega un papel trascendental al servicio de la eficiencia del proceso de transformación de la identidad en imagen.” (Sanz de la Tejada, 1994: 143)

Asimismo, Paul Capriotti ofrece una reflexión alternativa sobre la comprensión de la imagen corporativa y su relación con la identidad corporativa: *“Si partimos de la consideración que la Imagen Corporativa es un concepto de recepción, es decir, que es una estructura mental que se forman los públicos como consecuencia de muchos factores, debemos aceptar que el proceso de formación de la imagen corporativa es mucho más complejo que simplemente una relación bipolar entre la organización y los públicos, con algunos ruidos. Implica aceptar el alto grado de complejidad del proceso de formación de dicha estructura mental, y la relativamente baja capacidad de la empresa para modificar a placer tales esquemas mentales. Así, cuando hablamos de planificación, estrategia o gestión de la Imagen Corporativa no estamos haciendo referencia a la gestión directa de la misma, sino que más bien nos referimos a la gestión de los activos disponibles en la organización (la identidad, la comunicación, etc.) para intentar incluir en la percepción mental que tienen nuestros públicos de la organización. En este sentido, deberíamos hablar de influencia de la organización sobre imagen corporativa, más que gestión o planificación de la imagen. De hecho, conceptualmente hablando, sería más correcto referirnos a la gestión, planificación o estrategia de Identidad Corporativa.”* (Capriotti, 2004: 65)

Por otro lado, Joan Costa señala que *“(…) no hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre la precede. Tampoco hay identidad sin los elementos sensibles que la concretan en la percepción del público. Por eso, comunicar, expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir imagen. Y este es el primer reto del DirCom y el más permanente.”* (Costa, 2009: 126)

Por su parte, Ind indica: *“Al contrario de lo que sucede con la identidad, la imagen es relativamente fácil de cambiar. Aunque a veces se requiere un esfuerzo importante para cambiar una imagen muy arraigada, la percepción de una organización se puede crear con gran rapidez. Por el contrario, una imagen positiva puede convertirse con aterradora rapidez en otra totalmente negativa.”* (Ind, 1990: 7)

Finalmente, Garrido expresa la siguiente idea sobre el tema: *“(…) la inversión en imagen corporativa se sigue de una inversión coherente en identidad corporativa, es posible prolongar el periodo de mantenimiento de la imagen de nuestra empresa y de su recuerdo.”* (Garrido, 2004: 154)

Además, también explica: *“Aún, cuando muchas empresas creen que su mayor diferenciación es posible lograrla a través de su imagen corporativa, insistimos - porque los hechos lo demuestran- en que ella debe estar íntimamente ligada desde su origen a las formas de expresión de la Identidad Corporativa.”* (Garrido, 2004: 155)

En resumen, nuestro propio concepto de imagen corporativa expresa que es la percepción que se origina en los públicos de una organización, positiva o negativa, luego de que estos se hayan expuesto a interacciones de índole comunicacional.

2.1.5 Comunicación interna de la identidad corporativa

2.1.5.1 Comunicación integral de la identidad corporativa

Respecto a este concepto, Sanz de la Tejada: *“La identidad de la empresa está constituida por su personalidad, diferenciada de las de sus competidores (...). La empresa tiene una sola identidad; ésta es única, pero los atributos comunicados a los públicos varían en función de éstos y de sus intereses y relaciones con la realidad. De hecho, la empresa puede proyectar diferentes atributos de su identidad, en relación con las preferencias e intereses de los diferentes públicos.”* (Sanz de la Tejada, 1994: 143)

Profundizando en la relación entre las propiedades de la identidad corporativa y su comunicación integral, encontramos también otra referencia, en esta ocasión de Sanz Gonzales y Gonzales Lobo: *“No creo exagerar si afirmo que la diferenciación es una exigencia que impone el propio sistema y a la que no son ajenas las empresas. La ‘identificidad’ de las empresas tiene su expresión en aquellos elementos que las hacen diferentes, y, por tanto, identificables. Posiblemente sea ésta la premisa necesaria que ha de definirse para montar sobre ella toda actividad comunicativa. Sin embargo, la identidad de la empresa no debe surgir por generación espontánea, sino de una firme voluntad de ser algo para alguien. La empresa es, al fin y al cabo, es un grupo de personas con una misión que trasciende los propios límites de la organización.”* (Sanz Gonzales y Gonzales Lobo, 2005: 65)

Asimismo, Sanz de la Tejada nos da algunos alcances sobre este punto: *“En cuanto a la relación entre objetivos e identidad empresarial, no deben considerarse ambos aspectos como coincidentes: los objetivos estratégicos de la empresa constituyen las metas a alcanzar con su actividad y se establecen a corto plazo, observándose diferencias sensibles en la formulación de los mismos, según horizonte temporal; los*

atributos de identidad de la empresa constituyen el resultado de la esencia cultural de la misma y son inamovibles mientras los principios y creencias de la organización no sean modificadas, a partir de una decisión adoptada en la alta Dirección de la misma. (...) realmente no existe una relación biunívoca entre ambos conjuntos -objetivos corporativos y atributos de identidad- pero, en nuestra opinión, debe establecerse una correspondencia operativa entre ellos, ya que sería imposible conseguir los mencionados objetivos corporativos al margen de la identidad -del ser propio- de la organización; es más, la consecución de cada asentamiento de los mencionados atributos de identidad conceptual.” (Sanz de la Tejada, 1994: 64-65)

De igual forma, Ind también posee referencias de similar contenido, en donde menciona que *“(...) debemos entender en términos generales cuál es el papel que desempeña la identidad corporativa con respecto a la estrategia corporativa. Este papel es doble. En primer lugar, la identidad de la organización influirá en la determinación de los objetivos y la estrategia a seguir. Dicho de otro modo, lo que es la empresa afectará a sus metas y a la forma de alcanzarlas. Por ejemplo: si una compañía ha venido desarrollándose bajo una filosofía que respeta la autonomía de las diferentes unidades corporativas que la integran, la estrategia deberá aceptar dicha filosofía o tratar de modificarla, lo que no podrá hacer es ignorarla. En segundo lugar, la naturaleza de los objetivos marcados y la forma en que la compañía trata de alcanzarlos también afectará a la identidad. Ampliando el anterior ejemplo: si una compañía cree que la clave del éxito en su mercado radica en un control central de sus recursos, la estrategia que adopte deberá tener en cuenta esta idea y tratará de reducir la autonomía de las unidades*

corporativas que la integran. Probablemente, esta postura afectará a las ideas sociales respecto a la autonomía de una unidad corporativa.” (Ind, 1990: 34)

Finalmente, Joan Costa nos explica los avances que se han realizado en cuanto a las estrategias de comunicación de la identidad corporativa en las organizaciones actuales: *“La dimensión inter media de la identidad corporativa es una superación de la acción de comunicar que se basaba en los elementos gráficos tradicionales: logos y símbolos marcarios. Ahora, sin renunciar a la imprescindible difusión visual de la identidad, se coordinan otras vías a través de la idea de inter media (...). Así como la comunicación inter media va directa al individuo porque se trata de una experiencia inter sensorial y emocional -y no en las tecnologías sofisticadas de los multimedia-, la expresión de la identidad es así experimentada, vivenciada en diversidad e interiorizada por los individuos y la sociedad. Se trata de superar la simple percepción visual como centro receptor de una identidad básicamente expresada por el diseño gráfico. (...) así las comunicaciones son integradas por la vía inter media, pero en función del individuo, es decir, integradas por él en su acción y en su memoria.” (Costa, 2001: 232)*

En conclusión, la comunicación integral de la identidad corporativa es la sistematización de una gestión integral de la identidad corporativa en las instituciones que abarque ambos campos de comunicación (interna y externa) para amplificar las características de la entidad, con la transparencia correspondiente.

2.1.5.2 Definición e importancia

Ahora profundizaremos en la comunicación interna de la identidad de las organizaciones. El punto de partida para concretar una definición, será el análisis previo de la importancia y relación entre cada uno de estos elementos.

Así pues, una primera referencia sobre el tema la encontramos con Sanz de la Tejada, quien nos expone que *“(...) los públicos internos implicados en la gestión de la empresa son, al mismo tiempo, definidores de la identidad explícita y destinatarios de la comunicación con el objetivo de mejorar sus percepciones de la empresa y potenciar su integración en el equipo humano de la misma. Los demás públicos internos participan intensamente en dicho conflicto, pero, en la medida en que intervienen de forma decisiva en la proyección de identidad hacia los públicos externos, también conforman la identidad de la empresa que, en alguna medida, depende de su grado de integración y satisfacción con la organización a que pertenecen. Consecuentemente debe cuidarse en la empresa el clima interno, la integración de los empleados en los diversos niveles, puesto que su percepción de la organización –endoimagen– tiene influencia –en algunos casos decisiva– en la personalidad de la misma: su identidad.”* (Sanz de la Tejada, 1994: 141-142)

Sobre el término “endoimagen”, Sanz de la Tejada nos refiere: *“Denominaremos ‘endoimagen’ a las percepciones que los públicos internos tienen de la propia empresa; se trata de la imagen percibida por los empleados -en sus diversas categorías- de la organización. Los públicos internos responden a los distintos grupos socio-ocupacionales que la empresa tiene en su ordenamiento interno (...). Por su parte, la identidad, como resultado de la cultura de la empresa, integra a los públicos internos en*

su propia definición, lo que hace pensar en las relaciones entre identidad y endoimagen.”

(Sanz de la Tejada, 1994: 141)

Pues bien, Sanz de la Tejada nos deja en claro que la construcción de una identidad corporativa, de proporciones globales, tendrá su origen y dependencia en las relaciones que posean las organizaciones con su público interno, y para ello, es justamente que se canalizan los esfuerzos de la comunicación organizacional, siempre con prioridad en la comunicación interna, para así lograr el primer gran paso de la gestión de la identidad corporativa: la identificación de ésta por parte de su público interno.

Al respecto, Ind también nos menciona lo siguiente: *“La verdadera fuerza de cualquier identidad corporativa viene dada por la aceptación de los valores comunes por parte del personal de la organización. Si no existe un compromiso por parte de los empleados, la identidad carecerá de validez. Sencillamente, los empleados no conseguirán transmitir mediante sus actos y actitudes la imagen que la empresa desea presentar y los medios de comunicación más abiertos, como la publicidad y las relaciones públicas, se verán negativamente afectados por lo que esas personas digan y hagan. (...) sin embargo, en última instancia, será la dirección de la empresa quien tenga que fomentar en la organización la idea de que existen un objetivo y unos valores comunes.”*

(Ind, 1990: 165)

En suma, luego de extraer las nociones de los autores citados, conceptualizaremos a la comunicación interna de la identidad corporativa como el proceso de circulación del conjunto de características elementales, perdurables y distintivas de una organización –

entendidas también, en conjunto, como la propiedad intangible fundamental y personalidad de ésta-, en el ambiente y personal interno de una entidad; a través de la gestión de diversos y potenciales medios de comunicación alineados a determinadas pretensiones institucionales, para así generar un real compromiso organizacional y labor sinérgica de los recursos humanos para con el desarrollo progresivo y sostenible de los objetivos organizacionales.

2.1.5.3 Características y gestión

Existen diferentes perspectivas en cuanto a las estrategias de gestión de los diferentes elementos intangibles de las organizaciones. Por ejemplo, existe una superación sobre los paradigmas que algunos autores exponen sobre la relación “Identidad corporativa - Público interno” e “Imagen corporativa - Público externo”.

Del Mar García nos da su opinión sobre el tema en la siguiente cita: *“Las experiencias de los empleados y la visión de la alta dirección, enmarcadas dentro de una determinada cultura, influyen en la identidad. Por otro lado, la identidad se comunica a las audiencias externas, quienes se forman una imagen de la organización sobre la base de, entre otros aspectos, los contactos directos con la organización y sus empleados. Esta interacción explica que a los públicos externos les influya la cultura organizacional percibida, y a los empleados la imagen externa recibida. Se rompen pues los límites tradicionalmente existentes entre las dimensiones interna y externa de la empresa debido a las redes de trabajo, integración de los clientes y nuevos procesos de producción (...).”*

(Del Mar García, 2001: 6)

Por otro lado, Ind nos brinda referencias adicionales sobre esta perspectiva que involucra a la comunicación interna de la identidad corporativa: *“Puede proyectarse o comunicarse por medio de programas de identidad corporativa, pero la identidad ‘per se’ es muy difícil de cambiar, ya que constituye el verdadero eje en torno al que gira la existencia de la propia organización.”* (Ind, 1990: 4-5)

Sin embargo, Capriotti indica que: *“(…) debemos tener en cuenta que la Identidad Corporativa (al igual que una persona) puede tener unas características particulares y estables al largo de los años, pero no es algo inmutable, sino quien es una estructura que va cambiando con el paso de tiempo y se va adaptando a los cambios en su entorno.”* (Capriotti, 2009: 21)

Ahora bien, debemos empezar por identificar los planteamientos que surgen ante la necesidad de la construcción o desarrollo de la identidad corporativa de una entidad. Sobre esto, Escobar expone la siguiente referencia: *“¿Cuándo una empresa necesita identidad corporativa?:*

- *Una nueva empresa u organización se pone en marcha.*
- *Una empresa u organización se ha fusionado con otra.*
- *Una empresa diversifica su gama de productos.*
- *Una empresa toma conciencia que debe modernizarse.*
- *Una empresa ofrece servicios y productos muy parecidos a los de su competencia los productos son más famosos que la empresa.*
- *Una empresa tiene cambio de directorio o dueño, por consiguiente, comienza un nuevo orden.*

- *una empresa es identificada con demasiados elementos y debe integrar su impacto.*” (Escobar, 2009: 33)

Una vez determinado uno de estos casos en nuestra organización, debemos proceder hacia el siguiente paso: la identificación de los elementos de una específica identidad corporativa. Garrido, en referencia a este último punto, nos expone: *“Para fijar los aspectos estratégicos de la construcción de la identidad corporativa en la empresa, resulta imperativo definir en las etapas iniciales del análisis qué elementos sostenibles aparecen como ejes discursivos positivos, para tender a resaltar y comunicarlos en función de la realidad de la organización. En este escenario de inicio de milenio los soportes intangibles que están al servicio de la implementación estratégica son fundamentales para el logro de los objetivos de la empresa, enlazados con los soportes tangibles de la comunicación en el ámbito de la imagen corporativa.”* (Garrido, 2004: 159)

No obstante, Nicholas Ind nos advierte: *“Aunque podemos crearnos una imagen de una organización con gran rapidez, determinar su identidad es una tarea mucho más difícil. Descubrir su verdadera identidad nos obliga a diseccionar la organización y estudiarla de dos formas distintas. En primer lugar, necesitamos estudiar los elementos que forman su identidad, como la historia de la organización, quienes son sus propietarios y los valores que impregnan su trayectoria. En segundo lugar, necesitamos estudiar la forma en que actúan dichos factores dentro de las diversas unidades y departamentos funcionales que forman parte de la empresa. Obtendremos con ello una*

imagen de la identidad organizativa (la suma de las partes), así como la imagen de las identidades de las distintas unidades que forman la empresa.” (Ind, 1990: 45)

Teniendo en cuenta las acotaciones anteriores, describiremos algunas metodologías, propuestas por diferentes autores:

En cuanto a la secuencia a seguir para la comunicación interna de la identidad corporativa de una organización, Sanz de la Tejada, nos expone que *“Al servicio del estudio empírico de la identidad conceptual de la empresa, ha de aplicarse una metodología ad hoc, en sucesivas etapas, a fin de concretar, al final del proceso, una completa y efectiva auditoría de identidad conceptual. Para ello, tomamos como paradigma el modelo teórico elaborado por Joint Consultores, quienes identifican las seis etapas siguientes en el proceso de dicha auditoría de identidad:*

- *1ª etapa: Creación de un marco teórico sobre el alcance normativo de la identidad conceptual de la empresa.*
- *2ª etapa: Análisis de la memoria histórica de la empresa.*
- *3ª etapa: Análisis de la identidad a partir de la percepción que tienen los directivos, cuadros y empleados de la empresa acerca de lo que ésta es y lo que debe ser.*
- *4ª etapa: Análisis documental de los datos e informes y otros papeles de circulación interna que pueden o no haber sido editados.*
- *5ª etapa: observación ambiental sobre rituales*
- *6ª etapa: Análisis de indicadores objetivos de las mismas variables o categorías.” (Sanz de la Tejada, 1994: 64-65)*

Por otro lado, Paul Capriotti también realiza una descripción sobre las estrategias de gestión de la identidad corporativa, a la cual la subdivide en 3 etapas. Sobre ella menciona: *“La estrategia de Identidad Corporativa es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma. Tomando en cuenta como referencia y punto de partida los principales modelos de gestión y comunicación (...) hemos desarrollado un planteamiento de gestión de la identidad corporativa. El plan estratégico de Identidad Corporativa. Este modelo consta de 3 grandes etapas:*

- a) Análisis del Perfil de Identidad Corporativa*
- b) Definición del Perfil de Identidad Corporativa y,*
- c) Comunicación del Perfil de Comunicación Corporativa” (Capriotti, 2004: 65)*

Entonces, en referencia la primera etapa, a la que Capriotti denomina “Análisis de la identidad corporativa”, el autor nos menciona que *“(...) por una parte, se deberá realizar un análisis interno, que permita establecer los elementos que contribuyen a definir la Filosofía Corporativa de la organización: identificar los aspectos que definen sus características particulares y establecer cuáles son sus creencias y valores fundamentales. En este sentido, se debe responder a preguntas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? Establecer la Filosofía Corporativa es reconocer la especificidad de la organización dentro del mercado y de la sociedad en la que vive. Podemos definir la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los principios básicos por medio de los*

cuáles la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas (...). La filosofía Corporativa estaría integrada por su misión (lo que ella hace), su visión (qué quiere llegar a ser), y sus valores centrales (en qué cree la empresa).” (Capriotti, 2004: 66)

En una segunda etapa, Capriotti menciona lo siguiente sobre la definición del perfil de la identidad corporativa: *“En esta etapa la premisa central es adaptar los lineamientos o pautas globales establecidos en la filosofía Corporativa, a un sistema global de rasgos, atributos y valores que señalen o demuestren el valor diferencial que dará la organización a sus públicos, que identifique y diferencie a la compañía y que se adapte al entorno cambiante en el que se encuentra. Esta es una decisión estratégica, ya que permite definir la dirección futura de la organización. Así el perfil de Identidad Corporativa es un ‘Core Value Proposition’, o sea, un conjunto de valores o beneficios que la organización ofrece a sus públicos. La empresa, pues, se transforma para los públicos en un ‘Value Pack’, un conjunto de valores, soluciones o beneficios que reciben de la organización.” (Capriotti, 2004: 66)*

Además, sobre la misma etapa, Capriotti comenta: *“Para establecer el Perfil de Identidad Corporativa deberá estudiarse cuál es la combinación adecuada de atributos, así como el grado de importancia de cada uno de ellos (atributos prioritarios y secundarios). Podemos plantear tres tipos de atributos:*

- *Los rasgos de personalidad: son conceptos relativos a las características genéticas o de comportamiento que definen al carácter de la firma (joven, moderna, dinámica, divertida, etc.)*
- *Los valores institucionales: son conceptos básicos o finalistas que la compañía asume como institución, en relación con su entorno social, cultural, económico, etc., con la intención de generar credibilidad y confianza (ética corporativa, responsabilidad social, cuidado del medio ambiente, etc.)*
- *Los atributos competitivos: son conceptos instrumentales, orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la empresa, con la intención de ganar clientes/usuarios y logra su fidelidad (calidad, variedad, servicio al cliente, tecnología, etc.).*

Este conjunto de atributos, organizados en función de su tipo, su importancia y su nivel de reconocimiento, constituye el Perfil de Identidad Corporativa.” (Capriotti, 2004: 66-67)

Finalmente, como una tercera etapa de la identificación de la identidad corporativa de una organización, Caprotti expone lo siguiente: *“La tercera etapa es la Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa a los diferentes públicos. La comunicación juega un papel fundamental. No podemos olvidar que la comunicación es una de las formas más importantes de que dispone la empresa para llegar a influir en la Imagen Corporativa que tengan sus públicos. Así, la comunicación corporativa se transforma en un instrumento básico por medio del cual la compañía dará a conocer a sus públicos su valor diferencial. Comunicar, en términos de imagen, significa*

Comunicar la Identidad y diferenciarla. En este sentido, la comunicación se hace indispensable: si no se comunica la existencia de la organización, la compañía no existe para los públicos. Si no se comunica su diferencia, no hay diferencia. Aunque la organización exista, los públicos no la conocerán. Aunque sea diferente, los públicos no lo sabrán.” (Capriotti, 2004: 67-68)

Este autor también agrega que “(...) las manifestaciones o vectores comunicativos de Identidad Corporativa de las organizaciones dejan de ser solamente los mensajes ‘simbólicos’ elaborados por la propia entidad, para incluir otros aspectos clave: la propia conducta de la organización. Lo que los públicos piensan de una entidad es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la organización. De esta manera, todo lo que la organización hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su Identidad Corporativa. Por lo tanto, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Así pues, podemos hacer referencia a dos grandes manifestaciones o formas de comunicación de la Identidad corporativa en una organización: a) la Conducta corporativa de la organización, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el ‘saber hacer’; y b) la Comunicación corporativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace). Es el ‘hacer saber’.” (Capriotti, 2009: 28)

Asimismo, menciona lo siguiente: *“La identidad Corporativa como personalidad que la empresa quiere transmitir, está muy próxima al tema del posicionamiento, que tanta atención demanda hoy en día en publicistas y ejecutivos del mercado. Y esto es así porque la identidad busca, antes que nada, proyectar la imagen de la empresa hacia el público de una manera diferente. La singularidad o distinción tiene que ver con el status de la imagen de la empresa en comparación con otras compañías, en la mente del público, lo cual es la base en la teoría del posicionamiento. (...) además, debemos tener en cuenta que una presentación visual unificada crea una imagen coherente y un estilo bien diseñado que contribuye al establecimiento y mantenimiento de la Identidad Corporativa. La Identidad Corporativa sólo tiene algún valor si se comunica a empleados, accionistas y clientes. Además, es útil para comunicar un aspecto realmente diferenciador. Además, la identidad corporativa supone para una empresa un plus de valor contable; una adición patrimonial que la convierte en institución revalorizada, en la medida en la que la empresa llega a valer más.”* (Capriotti, 2009: 17)

Un tema adicional de vital importancia es la gestión de la identidad visual de las organizaciones para el público interno. Sobre ello, Sanz de la Tejada nos expone que: *“La imagen interna de la empresa resume la concepción global de la misma por parte del personal; y cuanto más compartida sea dicha concepción más cabe hablar de una cultura fuerte de la empresa. Por lo tanto, puede afirmarse que el patrimonio cultural de la empresa, sus principios y sus valores ejercen una notable influencia como condicionantes de la imagen final a conseguir. Pero la incidencia de la cultura empresarial en la imagen no se limita a la propia concepción interna de los miembros de la organización, sino que ejerce también una notable influencia sobre los públicos externos. La cultura de la*

empresa configura su propia identidad a través de la de definición de una misión a cumplir, condicionada por los propios principios y valores de la organización.” (Sanz de la Tejada, 1994: 137)

Asimismo, Díaz resalta: *“El diseño de un perfil de imagen institucional conduce necesariamente a un planteamiento (o replanteamiento) de la Identidad Institucional, pues la imagen es el efecto público de un discurso de identidad. Por lo tanto, para generar un sistema visual que identifique a una institución es necesario, de alguna manera, ‘caracterizar’ la personalidad que se refleja en un contexto social y así contribuir con un nexo entre la institución y la comunidad que lo rodea.” (Díaz, 2003: 11)*

En el mismo sentido, Karounga menciona que *“(…) se puede destacar la importancia de la identidad visual al interior mismo de la empresa; pues gracias a ella, puede crearse una sensación de ambiente familiar en el que los trabajadores se sientan unidos hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es decir, la identidad visual puede ser el símbolo que ponga de manifiesto entre los empleados, su condición de miembros pertenecientes a dicho organismo o empresa. (...) la identidad visual asimilada de esta manera por los trabajadores puede ser un excelente factor de mejora de la productividad y de buena percepción de la empresa por los públicos externos. Una prueba de ello es que se piensa que el alcance de la satisfacción de los clientes -por tanto, su percepción positiva sobre la empresa sobre la empresa- pasa por un factor humano, es decir, un buen ambiente que se crea entre los trabajadores cuando estos son unidos y esta unión facilita la eficacia del trabajo en equipo.” (Karounga, 2005: 9)*

Sobre el tema, Joan Costa también hace una referencia: *“Todos los estímulos que emanan de la empresa se pueden aislar en una unidad perceptiva (un hecho, un mensaje) que nos define qué es ello, qué hace o significa, y cómo se nos hace presente. Estas percepciones se expresan después en una sola sensación. Se llama Imagen. Y significa para nosotros una convicción.”* (Costa, 2009: 125)

También, Ind expone lo siguiente: *“Una vez que la compañía haya creado un sistema de diseño, habrá que comunicarlo a los públicos adecuados junto con la definición del posicionamiento corporativo que lo produjo. Si una empresa no consigue comunicar lo que ha hecho y apoyarlo con sus actos, su programa de identidad servirá de muy poco. La identidad seguirá siendo un recipiente vacío. Asimismo, si no consigue comunicar las razones que le han llevado a emprender un determinado cambio de identidad visual, los resultados pueden ser muy negativos.”* (Ind, 1990: 139)

Ind refuerza su postura comentando: *“El público recibe continuamente mensajes transmitidos de manera intencionada y no intencionada, lo cual resta credibilidad a aquellas formas de comunicación más susceptibles de control, como las campañas de publicidad y las relaciones públicas diseñadas para crear la imagen más idónea de la organización. En ese sentido, la imagen ‘idónea’ es la que ayuda (en vez de oponerse) a la estrategia corporativa. Es importante recordar que, mientras que una marca se dirige a un determinado público, la compañía tiene públicos muy heterogéneos, entre los que figuran dirigentes sindicales, clientes, proveedores, accionistas, analistas de mercado y empleados, cuyas expectativas suelen ser distintas de las de la organización.”* (Ind, 1990:

6)

A la vez, Rowden indica: *“La identidad requiere un nombre si desea ser identificado. Comunicar este nombre implica decir y mostrar: se debe usar verbalmente y casi con certeza debe aparecer en el material publicitario. Por tanto, la manera en que usted es visto se convierte en la manera en que podría ser juzgado. Por diseño o por omisión, una empresa debe presentar su nombre en estilo determinado y si después desea regular esto y añadirle información adicional deliberadamente a su presentación, debe diseñar y controlar este proceso. Mediante el uso de tipos de letra o gráficos en particular, un nombre se eleva a la categoría de logotipo.”* (Rowden, 2004: 157)

Finalmente, Capriotti destaca lo siguiente: *“La gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización. Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad. Por esta razón, la Imagen corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma.”* (Capriotti, 2009: 11-12)

No obstante, bajo un análisis del mismo Paul Capriotti, se expone la siguiente crítica que relega a la gestión de la identidad visual a un enfoque instrumental de la comunicación organizacional: *“Sin embargo, esto último, también es cuestionable, ya que la Identidad Visual sería un instrumento más de la comunicación corporativa de la*

organización, dirigido a transmitir de forma gráfica la Identidad Corporativa e intentar influir en la formación de la imagen de la organización en los públicos.” (Capriotti: 2009, 19)

Ahora bien, sobre la evaluación de la comunicación interna de la identidad corporativa, Del Mar García nos expone: *“La eficacia de la comunicación de la identidad y la estrategia corporativa se debe controlar en una etapa posterior, evaluando todas las formas de comunicación, internas y externas, y estudiando el impacto de las mismas sobre las percepciones que los públicos tienen de la empresa.” (Del Mar García, 2001: 72)*

Sobre dicho tema, Sanz de la Tejada nos recalca: *“Para el establecimiento de la identidad corporativa es preciso realizar una auditoría que, mediante el análisis subjetivo y objetivo de los aspectos básicos de la personalidad de la empresa -desde la percepción de la alta dirección y a través de la documentación objetiva-, permita llegar a un verdadero diagnóstico de la identidad conceptual de la organización, como basamento de la futura planificación estratégica de su comunicación al servicio de la creación de una imagen propia.” (Sanz de la Tejada, 1994: 65)*

Justamente sobre la importancia de la alta dirección de las organizaciones, especificada por Sanz de la Tejada, Ind aporta lo siguiente: *“La gestión de la identidad de una organización recae en gran medida sobre los hombros de sus principales ejecutivos. Solo ellos pueden reforzar una identidad sólida y contribuir a la transformación de una débil. El papel del consultor y la naturaleza de los ‘programas*

de identidad corporativa' son muy concretos. Al consultor de identidad se le contrata para que cree un sistema, para que dé un sentido al proceso de comunicación, de manera que refleje la identidad de la empresa creando una imagen corporativa que sirva para implantar estrategias.” (Ind, 1990: 10).

Además, este último autor también recalca: *“La titularidad de una empresa afectará a su identidad de dos maneras. En primer lugar, la propia esencia de la titularidad confiere a las empresas ciertas características. (...) es importante conocer quién es el propietario de una empresa, ya que define las lealtades que se darán en la misma, su nivel de independencia, la motivación existente, la importancia de los objetivos de una unidad corporativa frente a los objetivos del grupo, sus relaciones jerárquicas y sus sistemas de compensación. (...) así, la personalidad del propietario/gerente tendrá una importancia fundamental con respecto al tipo de cultura que habrá de surgir en la misma. (...) en segundo lugar, un cambio en la titularidad de la empresa es un catalizador muy citado en los programas de identidad y uno de los factores que pueden modificar radicalmente la identidad corporativa, puede que un conjunto de ideas se vea totalmente reemplazado por otro o que se produzca la fusión de dos grupos de ideas.” (Ind, 1990: 48-49)*

Finalmente, sobre este último tema, Rowden realiza una reflexión final relacionada con el liderazgo: *“La autoridad del liderazgo y la identidad dependen estrechamente una de otra. El liderazgo es necesario para el inicio de un programa de identidad, para su implementación y para obtener un resultado exitoso. La identidad se ocupa de definir la autoridad de la empresa y del producto y de aquellos que la*

encabezan. El compromiso total del líder, o del liderazgo, de una empresa es esencial si se busca que prospere una reforma de identidad. La calidad de la identidad y los objetivos de la empresa deben trabajar en conjunto, si pretenden ser creíbles. Una identidad requiere el apoyo de la autoridad más alta dentro de la empresa para que se convierta en una certidumbre.” (Rowden, 2004: 21)

Para culminar, es necesario repasar dos síntesis realizadas por dos autores preocupados particularmente en la comunicación interna de la identidad corporativa. En primer lugar, Del Mar García nos indica que: *“En el modelo propuesto, se parte de la identidad como idea a comunicar, referente que se transmite en primer lugar a los empleados, a través de los canales de comunicación interna, y posteriormente al público externo, utilizando para ello la identidad visual, comunicación externa masiva y comunicación personal. Las audiencias reciben tales comunicaciones y las decodifican, formando posteriormente una imagen que influye en su comportamiento.”* (Del Mar García, 2001: 51)

Y, por otro lado, Rowden concluye: *“La idea diferencial de la empresa tiene que ser inyectada y manifestada en todo cuanto es parte de ésta. En todo e irreductible. (...) eso no puede ser producto del azar, del puro voluntarismo o de la espontaneidad. (...) la identidad corporativa debe estar inscrita en las mínimas partículas con que la empresa se manifiesta y se expresa, tanto en la acción como en la comunicación. La identidad - reforzada en la cultura y transmitida por ella- es en sí misma una ‘gestalt’, una ‘forma mental’ que se debe manifestar en una imagen. Su vehículo es toda presencia y toda emergencia de la empresa, ya sea manifestada en forma de acciones, actos y lugares, o*

de mensajes y signos. La saturación de identidad es la única forma eficaz de ser coherentes y persistentes en un entorno competitivo en el que cada acción y cada mensaje son inmediatamente neutralizados por otros en un ámbito de dispersión (...). El 'soy yo y esto es lo que hago' (identidad), 'así lo hago' (cultura) y 'así comunico todo ello' (comunicación), es mucho más que un posicionamiento: es el material con el que se edifica una imagen fuerte y distintiva, consistente y proactiva, original y ubicua." (Putnam, Costa y Garrido, 2002: 99-100)

En síntesis, para el presente estudio comprenderemos que las características principales de la identidad corporativa confluyen en sus elementos culturales, iconográficos y organizativos y su gestión estará enfocada en representar la esencia y/o personalidad de la organización, transmitida en base a los comportamientos, sistemas de signos y, esencialmente, de la comunicación que se genera en el seno de la institución.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Posición teórica asumida

A partir de la bibliografía recopilada, expondremos las definiciones que utilizaremos en el presente estudio, a partir de citas de autores en la materia y síntesis propias:

➤ **Comunicación organizacional**

Tomaremos la definición de Carlos Fernández Collado para este concepto y consideraremos que la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actitudes encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes, conductos de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

➤ **Público interno:**

Conjunto de personas que integran una organización, vinculados a esta, generalmente, por una relación laboral y/o de sociedad.

➤ **Comunicación Interna:**

Proceso vital de interrelación e interacción entre la entidad y su componente humano, y también entre éstos últimos; basado primordialmente en la transmisión y retroalimentación de mensajes a través de diversos medios de comunicación interna que abarcan el nivel formal e informal de la institución y, además, son transversales a los flujos comunicacionales ascendentes, descendentes y horizontales; promoviendo la interiorización de una idea plural y colectiva para una acción común, a la vez que crea y mantiene las buenas relaciones con y entre sus miembros, con el fin de mantenerlos integrados y motivados para contribuir, con su trabajo, al logro de los objetivos organizacionales.

➤ **Estrategia de comunicación interna**

Plan de acciones de comunicación, basado primordialmente en la transmisión y retroalimentación de mensajes, que buscará potenciar una mejor interrelación e interacción entre la entidad y los diferentes públicos internos de la misma, además de entre ellos mismos; y cuya ejecución se evidencia desde medios de comunicación interna de la entidad para el cumplimiento de un objetivo de la organización.

➤ **Compromiso organizacional:**

Vínculo entre el o los trabajadores y su organización, a partir de las interacciones que suceden entre ambos actores, cuyo fin busca que el comportamiento y/o actitud de dichos trabajadores sumen a la consecución de los objetivos institucionales de la organización.

➤ **Identidad corporativa**

Propiedad intangible fundamental de una organización, compuesta por el conjunto de sus características elementales, perdurables y distintivas, y con las que se autoidentifica y autodiferencia de las otras organizaciones de su entorno para ser parte de una estrategia global (generalmente, a partir de sus elementos culturales, iconográficos y organizativos); además de representar la esencia y/o personalidad de la organización, transmitida en base a los comportamientos, sistemas de signos y, esencialmente, de la comunicación que se genera en el seno de la institución.

➤ **Imagen corporativa**

Percepción que se origina en los públicos de una organización, positiva o negativa, luego de que estos se hayan expuesto a interacciones de índole comunicacional.

➤ **Comunicación interna de la identidad corporativa**

Proceso de circulación del conjunto de características elementales, perdurables y distintivas de una organización (entendidas también, en conjunto, como la propiedad intangible fundamental y personalidad de ésta), el cual se realiza a través de la gestión de los diversos canales y/o herramientas de comunicación que están alineados hacia el logro, progresivo y sostenible, de objetivos organizacionales específicos.

CAPÍTULO III:

ESTUDIO DEL CASO: MINISTERIO DE DEFENSA DEL PERÚ

3.1 Antecedentes:

Si bien se han realizado algunos estudios similares en entidades de la administración pública, no existen antecedentes de haberse estudiado el fenómeno de la comunicación interna de la identidad corporativa, específicamente en una organización rectora y especializada en el Sector Defensa, como lo es el MINDEF, por ello, se destaca su relevancia.

3.2 Resumen histórico

Según el “Libro blanco de la Defensa Nacional” de 2005, el Ministerio de Defensa del Perú es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas dentro del Poder Ejecutivo, encargado de ejercer la política de Estado para la defensa integral del país y hacer frente a amenazas de carácter externo.

Nace con la “Ley de creación del Ministerio de Defensa” - Ley n.º 24654, con vigencia a partir del 1 de abril 1987, sobre la base de la integración de los Ministerios de Guerra, Marina y Aeronáutica, del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, de la Secretaría de Defensa Nacional y de los órganos consultivos, de asesoramiento, de planeamiento, de apoyo y de control. Una vez creado, se designó como primer Ministro

de Defensa al General de División, Enrique López Albuja Trint, quien ejerció el citado cargo entre 1987 y 1989. Actualmente, la institución tiene sede en la capital del país.

Posteriormente, mediante Decreto Legislativo n.º 434 de 27 de setiembre de 1987, el Poder Ejecutivo aprobó la Ley Orgánica del Ministerio de Defensa del Perú, que determinaba su ámbito, finalidad, funciones generales y estructura orgánica y establecía que es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas, donde se ejerce principalmente la Política de Estado para la defensa integral del país, responsable de la preparación y desarrollo de las instituciones de las Fuerzas Armadas, así como de la movilización para casos de emergencia.

Luego, se emitió el Decreto Legislativo n.º 743, de 1991 - “Ley del Sistema de Defensa Nacional”, modificó la estructura orgánica del Ministerio de Defensa del Perú, estableciendo que la Secretaría de Defensa Nacional es el organismo encargado de la concepción, adopción y planeamiento integral de la Defensa Nacional y de la coordinación, supervisión y orientación de la ejecución de las acciones en los Campos de Acción “No Militares”; asimismo, de la formulación y difusión de la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional, constituyéndose como pliego presupuestal autónomo dentro de la Presidencia del Consejo de Ministros.

En el año 2001, por disposición del Gobierno de Transición, a cargo del ex Presidente de la República, señor Valentín Demetrio Paniagua Corazao, se constituyó un grupo de trabajo para estudiar y formular recomendaciones sobre la reestructuración integral de las Fuerzas Armadas dentro del proceso de modernización del Estado Peruano.

El indicado grupo de trabajo estableció las bases del proceso de reestructuración integral de las Fuerzas Armadas y las modificaciones legales iniciales, que permitieran al sector Defensa formular y ejecutar el plan de reestructuración. De acuerdo con la nueva concepción, al Ministerio de Defensa del Perú le corresponde dirigir el proceso de modernización y reestructuración de las Fuerzas Armadas, debiendo cumplir dos roles fundamentales: constituirse en el instrumento de control democrático de las Fuerzas Armadas y, garantizar su apropiado funcionamiento como fuerza militar.

Mediante Resolución Suprema n.º 038-DE/SG de 2002, se dispuso que, mediante la “Ley del Ministerio de Defensa” – Ley n.º 27860 de 2002, se establece que el Ministerio de Defensa del Perú es el órgano especializado del Poder Ejecutivo encargado de formular, ejecutar y supervisar la política de defensa nacional en el campo militar; así como de diseñar, planificar y coordinar la política de defensa nacional en los campos del desarrollo. Asimismo, formular y difundir la doctrina de seguridad y defensa nacional, y asesorar, planificar y coordinar las acciones que en esta materia realicen los órganos que integran el Consejo de Defensa Nacional.

3.3 Identidad Cultural

➤ Finalidad

El Ministerio de Defensa del Perú, como organismo central del Sistema de Defensa Nacional, tiene como finalidad, formular y difundir la doctrina de seguridad y de

Defensa Nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano, sustentada en el respeto a los valores y derechos esenciales de la persona y de la colectividad.

➤ **Responsabilidades**

El Ministerio de Defensa del Perú es responsable en el aspecto administrativo de la preparación y desarrollo de los institutos de la Fuerza Armada; de la movilización para casos de emergencia y de la supervisión y control de los organismos públicos descentralizados del sector Defensa. Asimismo, en cuanto al aspecto operativo, es responsable del planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares en el más alto nivel, a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas

➤ **Misión**

El Ministerio de Defensa del Perú, como órgano rector del sector Defensa, formula, planea, dirige, coordina, ejecuta y supervisa la política de defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles de gobierno; asegura la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, con el fin de contribuir a la seguridad y defensa nacional, el desarrollo socio económico del país y la defensa civil.

➤ **Visión**

Ser una institución con potencial humano calificado con sólidos valores morales y con Fuerzas Armadas que garantice la independencia, soberanía, integridad territorial y

defensa de los intereses nacionales; contribuye a la seguridad y al desarrollo nacional y participa en el fortalecimiento de la paz y seguridad internacional.

➤ **Objetivos organizacionales**

- Mejorar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas para mantener el control del espacio aéreo, terrestre, marítimo, fluvial y lacustre; así como la capacidad de respuesta esencial para actuar ante cualquier amenaza.
- Desarticular las organizaciones terroristas, el tráfico ilícito de drogas y otros ilícitos, y restablecer las condiciones de estabilidad y seguridad en la zona del VRAEM.
- Participar activamente en el desarrollo económico y social del país y en la defensa civil.
- Participar en la paz y seguridad internacionales.
- Fortalecer el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional.
- Optimizar la gestión institucional.
- Fortalecer la Institucionalidad de las Fuerzas Armadas y el bienestar del personal.

➤ **Festividades**

La principal festividad que es propia del MINDEF es la que rinde en homenaje al aniversario por la creación de la institución, la cual se celebra cada 1 de abril. Dicha ceremonia reúne al personal militar y civil en la sede central de la entidad, ubicada en el

distrito de Jesús María de la capital de Perú, Lima, y la que es dirigida y presidida por el titular de la entidad y la alta dirección de turno.

Existen adicionalmente otras festividades que son propias de los institutos armados y que se celebran por parte del personal del Ministerio de Defensa del Perú por incluir en sus instalaciones a personal que son miembros temporales; las mismas se celebran de igual forma en la sede central del MINDEF o en las sedes de los institutos armados, con la asistencia de los miembros de la alta dirección de la institución.

3.4 Identidad Iconográfica

El logo-símbolo del Ministerio de Defensa del Perú es un elemento iconográfico resultante de la conjugación de elementos iconográficos pertenecientes a la identidad gráfica de los institutos armados del país (Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú, y Fuerza Aérea del Perú) y nuestros símbolos patrios.

Teniendo en cuenta esto, desde 1987, existe un único logo símbolo del MINDEF, con vigencia actual, que posee un color blanco como tono principal y los colores el verde oscuro, verde malaquita, rojo cadmio, azafrán, plata y negro como tonos secundarios.

A continuación, expondremos gráficamente los elementos que conforman la identidad iconográfica del MINDEF:



Cuadro n.º 1
Logo símbolo del Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú,
Fuerza Aérea del Perú y Escudo de Guerra del Perú (respectivamente).
Fuente: www.mindef.gob.pe

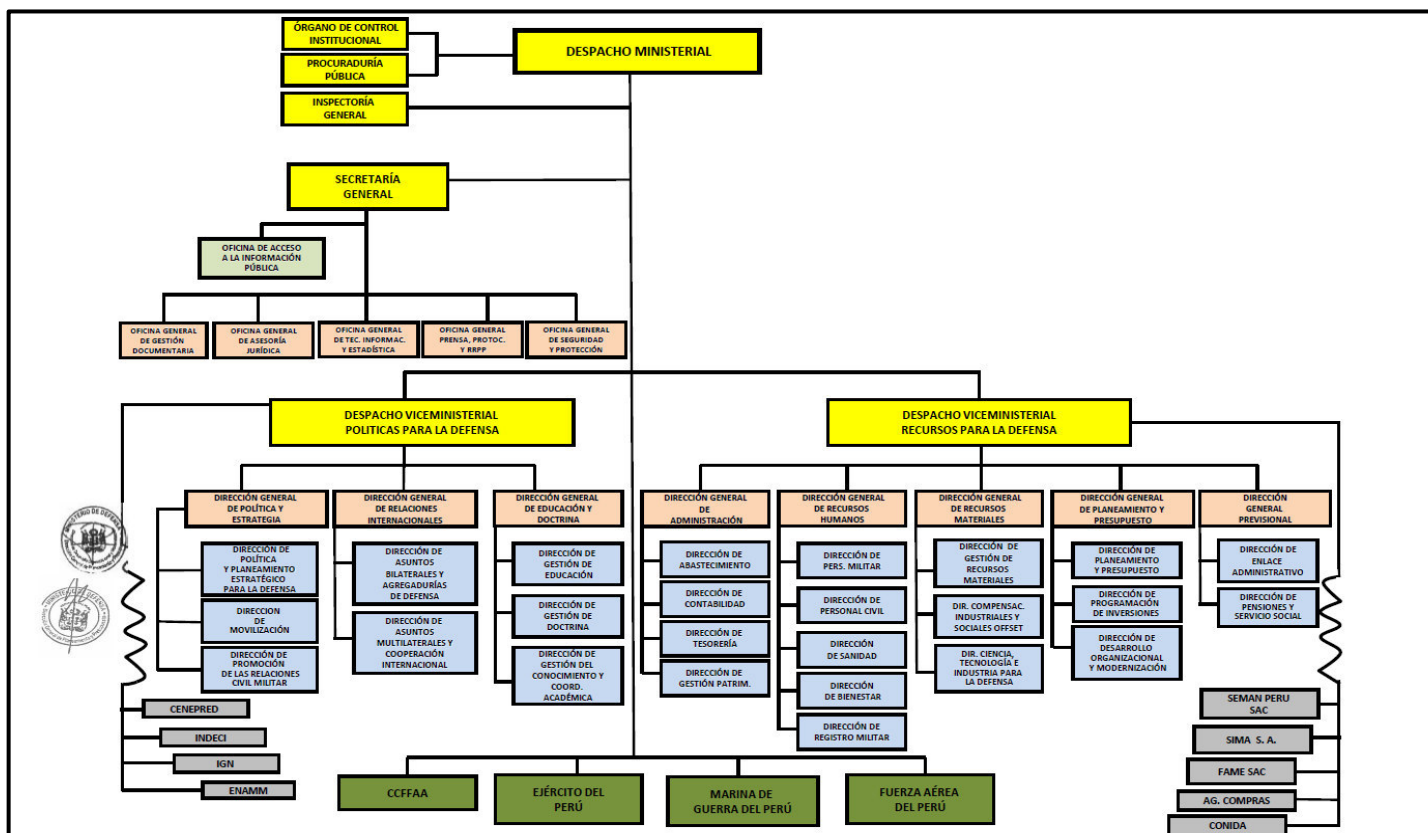


Cuadro n.º 2
Logo símbolo del Ministerio de Defensa del Perú
Fuente: www.mindef.gob.pe

3.5 Identidad Organizativa

➤ Organigrama

El MINDEF ha sido estructurado en base a una estrategia administrativa que permita la convivencia y sinergia de unidades orgánicas compuestas por personal de origen civil y de origen militar:



Cuadro n.º 3
Organigrama del Ministerio de Defensa del Perú
Fuente: www.mindef.gob.pe

Cabe mencionar que, desde el 2 de abril de 2018 hasta el cierre de la presente investigación, el actual titular del Ministerio de Defensa del Perú (ministro), es el General de División (r) José Modesto Huerta Torres, profesional militar con 35 años de servicios profesionales prestados a la nación y con amplia experiencia en las áreas de asesoramiento, docencia, planeamiento y gestión estratégica, particularmente en temas de Seguridad y Defensa e Inteligencia Estratégica.

➤ **“Trabajadores Civiles”**

El 6 de marzo de 1984 fue promulgado el Decreto Legislativo n.º 276, el cual estableció, para los entonces trabajadores del Estado, una Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del Sector Público. Asimismo, su realización se basó en la Constitución Política de 1979 como instrumento legal para la regulación de ingresos, deberes y derechos de los trabajadores públicos, además de garantizar el cabal cumplimiento de la función pública en beneficio de la sociedad, rigiendo para ello la meritocracia en el acceso a la carrera pública.

Para el presente estudio nos referimos como “Trabajadores Civiles” a aquellos funcionarios y servidores públicos bajo el régimen laboral antes descrito y actualmente el MINDEF cuenta con 122 personas (de formación profesional o técnico) en dicha condición, los cuales se han ido adhiriendo en sus funciones desde la creación del MINDEF, en el año de 1987; Además del personal militar destacado al MINDEF desde los institutos armados del país y del personal bajo el régimen CAS - Contratación Administrativa de Servicios, quienes también integran el personal interno general.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados del estado de la comunicación interna del MINDEF y de la estrategia de comunicación interna de la identidad corporativa.

Se realizó un cuestionario - entrevista al Jefe de la Unidad de Comunicaciones del MINDEF (Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo) con el objetivo de recopilar información sobre el estado de la comunicación interna en la organización. El entrevistado tiene 42 años de edad y lleva tres años a cargo de la Unidad de Comunicaciones del MINDEF (desde el 2016). A continuación, especificaremos cada una de las preguntas que comprendieron el cuestionario - entrevista, junto con la descripción de la respuesta dada por el entrevistado a cada una de ellas.

- Pregunta n.º 1: *“¿Existe actualmente en el MINDEF algún documento oficial que establezca una política de comunicación institucional y/o lineamientos para su gestión, con los que su área se pueda guiar?”*

El encargado de la Unidad de Comunicaciones del MINDEF indicó que en la institución no se cuenta con alguna política de comunicaciones plasmada o derivada del Plan Operativo Institucional - POI 2019 y/o en el Plan Estratégico Institucional - PEI 2018-2020 del MINDEF. Manifestó que el accionar diario en su área se basa en una propuesta que él trajo a la organización, basada en acciones de prensa institucional y

también a exigencias provenientes de la alta dirección del MINDEF para realizar acciones específicas en comunicación.

- Pregunta n.º 2: “¿Su área es la única en el MINDEF encargada de centralizar y gestionar, todo tipo de comunicación y/o difusión de información institucional, con destino a un público interno o externo?”

El entrevistado nos dio una respuesta afirmativa para esta segunda interrogante. Indicó que la Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo del MINDEF se encarga de centralizar todo tipo de información para su tratamiento y exposición, externa o interna, desde los medios de comunicación que gestiona, principalmente vía correo electrónico institucional o por el portal web de la institución. Agregó también que la Dirección General de Recursos Humanos y la Oficina General de Telecomunicaciones, Informática y Estadística son las áreas con las que más se coordina para difundir información hacia el personal interno.

- Pregunta n.º 3: “¿Su área gestiona medios de comunicación interna para difundir información institucional al público interno del MINDEF?” y Pregunta n.º 4 “¿Cuál o cuáles son los principales medios de comunicación interna que su área gestiona para brindar información institucional al personal interno del MINDEF?”

Ante la primera pregunta, se nos respondió que sí. La Unidad de comunicaciones gestiona específicamente dos medios de comunicación interna, dirigido a todo el personal interno: la Intranet (portal virtual al que solo ellos pueden acceder con un usuario y

contraseña facilitada por un área de soporte técnico) y el Periódico Mural, ubicado en la zona de acceso al área común del comedor de la institución; ambos con el fin principal de brindar resúmenes sobre las principales noticias periodísticas del sector y la institución y sobre actividades institucionales, internas y externas, del MINDEF, pero el Jefe de la Unidad de Comunicaciones resaltó que, por una política de austeridad en la institución con materiales de impresión (papel), el Periódico Mural no es siempre actualizado, por lo que usan el correo electrónico institucional para cumplir dicha tarea.

- Pregunta n.º 5: *“Entre los contenidos que componen la información institucional que su área difunde desde los medios de comunicación interna, ¿Está presente información sobre la identidad corporativa del MINDEF?”*, pregunta n.º 6: *“Entre los contenidos que componen la información institucional que su área difunde desde los medios de comunicación interna, ¿Uno de los principales es información sobre la identidad corporativa del MINDEF?”* y pregunta n.º 7: *“¿De qué tipo o tipos de contenidos está compuesta principalmente la información institucional que se difunde hacia el personal interno del MINDEF, desde los medios de comunicación interna que gestiona su área?”*

Sobre dichas interrogantes, el encargado de la Unidad de Comunicaciones del MINDEF indicó que sí se difunde, mediante los medios de comunicación interna, información institucional relacionada a la identidad corporativa del MINDEF, principalmente los relacionados a su misión, visión y objetivos institucionales. No obstante, otras características como su identidad iconográfica o datos históricos no son compartidos, ya que su área no los conoce al detalle por la ausencia de un manual de

identidad corporativa de la institución, por lo que tendría que recurrir a otras áreas para tomar conocimiento de los mismos, además de que dicha temática no le es exigida por la alta dirección para su difusión. Por otro lado, manifestó que estos contenidos, si bien se han difundido antes, se ha hecho esporádicamente, pues no son los principales en la agenda diaria de comunicación interna, la cual abarca, casi siempre, noticias periodísticas sobre el sector y la institución o actividades institucionales, internas y externas que, a su criterio, son del principal interés para el personal interno.

- Pregunta n.º 8: *“¿Con qué frecuencia se comunica información institucional al personal interno del MINDEF, desde los medios de comunicación interna que gestiona su área?”*

Aquí, el entrevistado nos indicó que la periodicidad de la difusión de actividades institucionales, internas y externas, desde el correo electrónico institucional, se realiza quincenal y mensualmente; y la actualización de noticias periodísticas sobre el sector y la institución en la Intranet, se hace ente de forma diaria o interdiaria. No obstante, nos recalcó que suelen presentarse problemas técnicos y de conectividad virtual que afectan estos medios de comunicación interna e impiden que lleguen los mensajes emitidos por su área para la totalidad del personal interno y que la solución a este inconveniente depende de que se manifieste el inconveniente por parte de los afectados y también de la rapidez de las acciones de solución del área de soporte técnico de la institución.

- Pregunta n.º 9: *“¿Con qué frecuencia su área organiza reuniones o charlas de información institucional al personal interno del MINDEF, como medio de comunicación interna?”*

Se nos respondió, desde su área, no se suelen realizarse reuniones o charlas para el personal interno con el fin de brindarles información institucional, salvo sea una solicitud expresa de parte de la alta dirección del MINDEF. Mencionó que, para dicho fin, a su área le basta la actual dinámica de comunicación interna mediante los medios que nos especificó en las preguntas anteriores.

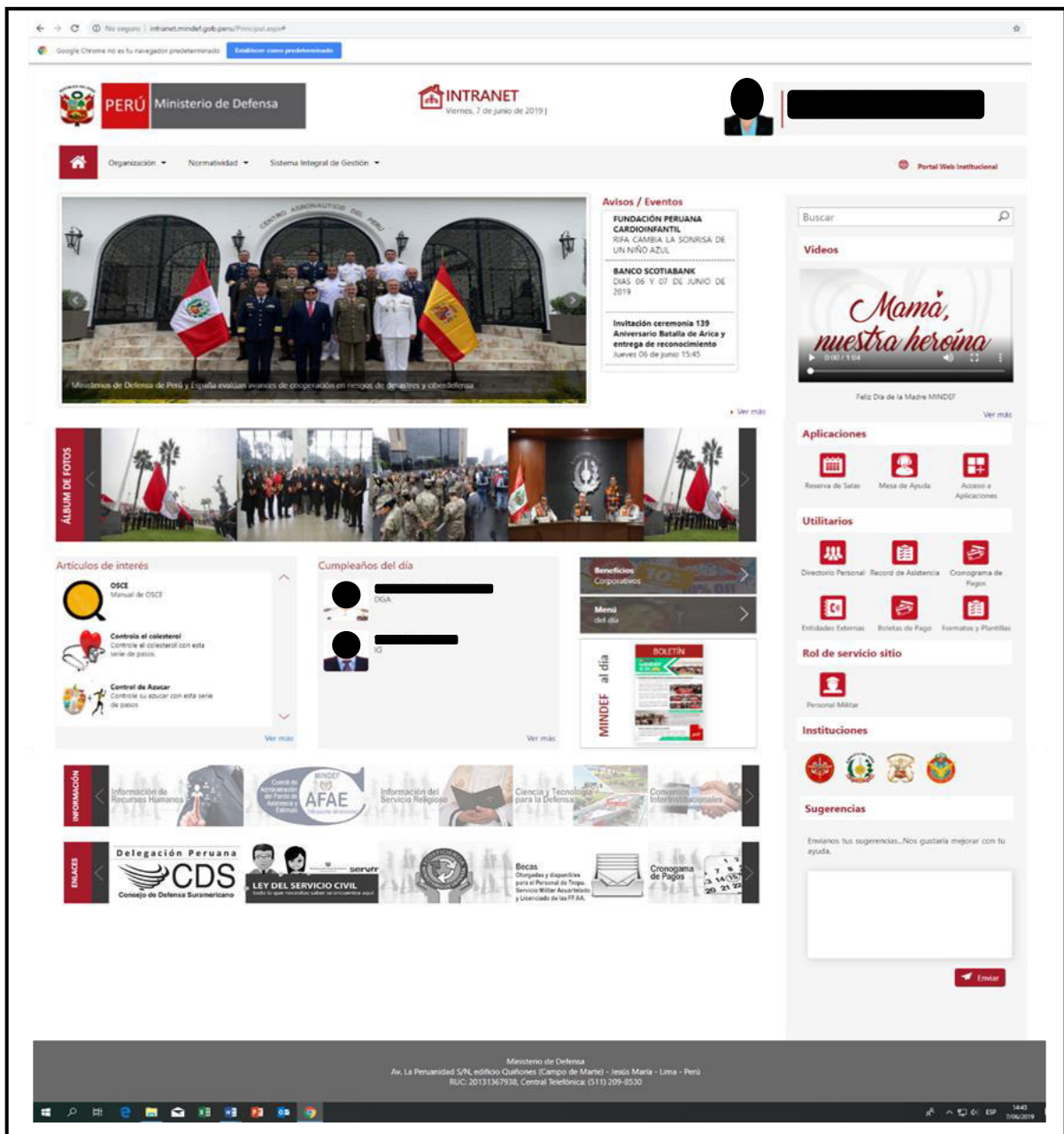
- Pregunta n.º 10: “¿Alguno de los medios de comunicación interna que gestiona su área, permite que el personal interno realice quejas, reclamos o feedbacks (retroalimentación) hacia algún compañero, superior o área del MINDEF?”

Finalmente, sobre esta interrogante, el Jefe del Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo del MINDEF, indicó que el único espacio que permite alguna retroalimentación de parte del público interno es el casillero de “sugerencias”, ubicado en la Intranet, pero cuyo objetivo principal es recibir comentarios que ayuden en la mejora de dicha plataforma, en cuanto a estructura y/o contenido. No obstante, manifestó que, si algún trabajador de la institución utiliza el casillero para dar alguna sugerencia vía la Intranet, dicho mensaje no llega directamente a su área, sino a una bandeja que actualmente maneja la Oficina General de Telecomunicaciones, Informática y Estadística, de forma única; y en lo transcurrido del año 2019, dicha área no ha trasladado a la Unidad de Comunicaciones alguna sugerencia realizada por algún integrante del personal interno.

Por otro lado, se aplicó la técnica de observación participante en las instalaciones del MINDEF, específicamente a los espacios físicos y virtuales donde se ubican los

medios de comunicación interna descritos por el Jefe de la Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo. En seguida, contrastaremos la información obtenida entre con el cuestionario - entrevista y la presente técnica.

➤ Intranet



Cuadro n.º 4
Intranet del Ministerio de Defensa del Perú
Fuente: intranet.mindef.gob.pe

Verificamos que la Intranet es un portal web, de acceso únicamente permitido al personal interno del MINDEF y en el cual se condensa diversa información institucional, (con especial énfasis en las actualizaciones en noticias sobre el sector o la institución), que la Unidad de Comunicaciones considera importante en su difusión: los contenidos visualizados son los siguientes:

- Item “Organización”, que contiene brevemente información sobre la misión, visión y objetivos institucionales, además de datos sobre los funcionarios y/o servidores públicos que componen la alta dirección del MINDEF.
- Item “Normatividad”, que integra todas las normativas vigentes vinculadas al sector y la institución.
- Item “Sistema Integrar de Gestión”, cumple la función de espacio virtual técnico para trámite documentario interno.
- Boletín mensual sobre eventos y actividades institucionales, internos y externos.
- Noticias periodísticas sobre el sector o la institución.
- Álbum de fotografías registradas por la unidad de Comunicaciones.
- Aplicaciones internas y artículos de interés que permiten el desenvolvimiento diario de los trabajadores.
- Amenidades: cumpleaños del día, artículos de interés, etc.
- Enlaces web a espacios virtuales de otras instituciones del sector o la institución.
- Casillero de sugerencias.

➤ Periódico mural

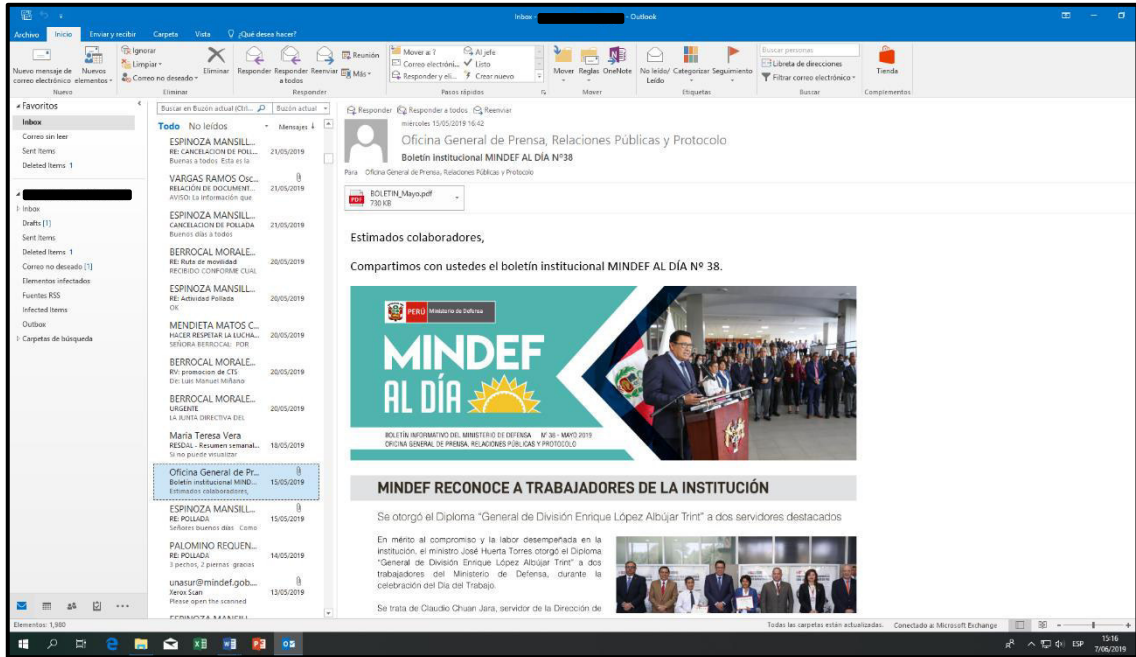


Cuadro n.º 5
Periódico Mural del Ministerio de Defensa del Perú
Fuente: registro fotográfico del investigador

Visualizamos que el periódico mural es uno de los medios de comunicación interno de perfil escrito y tradicional, el cual se encuentra ubicado la zona de acceso al área común del comedor de la institución. En este se exponen diferentes temáticas respecto a la información institucional del MINDEF (con especial énfasis en la publicación de información sobre eventos y actividades institucionales, internos y externos), que la Unidad de Comunicaciones considera importante en su difusión: los contenidos verificados son:

- Boletín mensual sobre eventos y actividades institucionales, internos y externos.
- Información sobre organizaciones internas (comités)
- Amenidades: artículos de interés, recomendaciones laborales, etc.
- Documentos de gestión institucional (buenas prácticas).

➤ Correo electrónico institucional



Cuadro n.º 6
Correo electrónico institucional del Ministerio de Defensa del Perú
Fuente: intranet.mindef.gob.pe

Respecto al correo electrónico institucional, como se comentó anteriormente, es un medio de comunicación de carácter híbrido (externo e interno) en el MINDEF, no obstante, para fines de comunicación interna, suple la tarea del periódico mural con el fin principal de informar resúmenes sobre actividades institucionales, internas y externas, en base a un Boletín que se comparte entre una y dos veces al mes, aproximadamente.

Este producto de comunicación interna está enfocado en compartir información específica sobre reconocimientos y capacitaciones dirigidas al personal del MINDEF, y también expone recuentos informativos sobre actividades de celebración por fechas insignes para sub grupos del personal interno.



MINDEF RECONOCE A TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN

Se otorgó el Diploma "General de División Enrique López Albújar Trint" a dos servidores destacados

En mérito al compromiso y la labor desempeñada en la institución, el ministro José Huerta Torres otorgó el Diploma "General de División Enrique López Albújar Trint" a dos trabajadores del Ministerio de Defensa, durante la celebración del Día del Trabajo.

Se trata de Claudio Chuan Jara, servidor de la Dirección de Abastecimiento de la Dirección General de Administración, y María Victoria Aparcana Quispe, secretaria de la Dirección General de Educación y Doctrina. Ambos cuentan con una impecable trayectoria profesional y más de dos décadas de servicios en el Ministerio de Defensa.

Participaron de la ceremonia el viceministro de Recursos para la Defensa, Gonzalo Ríos Polastrí; el viceministro de Políticas para la Defensa, Hernán Flores Ayala; la secretaria general del ministerio, Cecilia Barbieri Quino, y el inspector general, Humberto León Rabines Gironda, entre otros funcionarios y personal civil y militar.



AFORTUNADOS GANAN KITS DE LIBROS

Como parte de la celebración del Día del Trabajo y del Día del Libro, la Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo y la Dirección General de Recursos Humanos sortearon cinco kits de libros de los héroes de las Fuerzas Armadas, ediciones de lujo dedicadas a la vida de Miguel Grau, Alfonso Ugarte y Mariano Melgar, así como el libro elaborado por los 100 años del origen de la Fuerza Aérea del Perú.

Los ganadores fueron Juan Flores Piscoche (Oficina General de Seguridad y Protección), Bertha Pizarro Romaña (Oficina de Relaciones Públicas y Protocolo), Rob Alexander Arce Rodríguez (Unidad Funcional de Integridad Institucional), José Durand Andrade (Dirección de Abastecimiento) y Ennio Cubas Reyes (Dirección General de Planeamiento y Presupuesto).

SECRETARIAS RECIBEN CAPACITACIÓN

Las secretarias de las diferentes direcciones y oficinas del Ministerio de Defensa participaron de la conferencia "Conviértete en una marca de lujo", dictada por el reconocido experto en marca personal Marcel Verand, y organizada por la Dirección General de Recursos Humanos. "Ustedes son personajes importantes para toda institución, porque cumplen funciones cada vez más complejas y son el equilibrio de cada oficina", destacó el titular de Defensa, José Huerta Torres, al inaugurar la actividad.



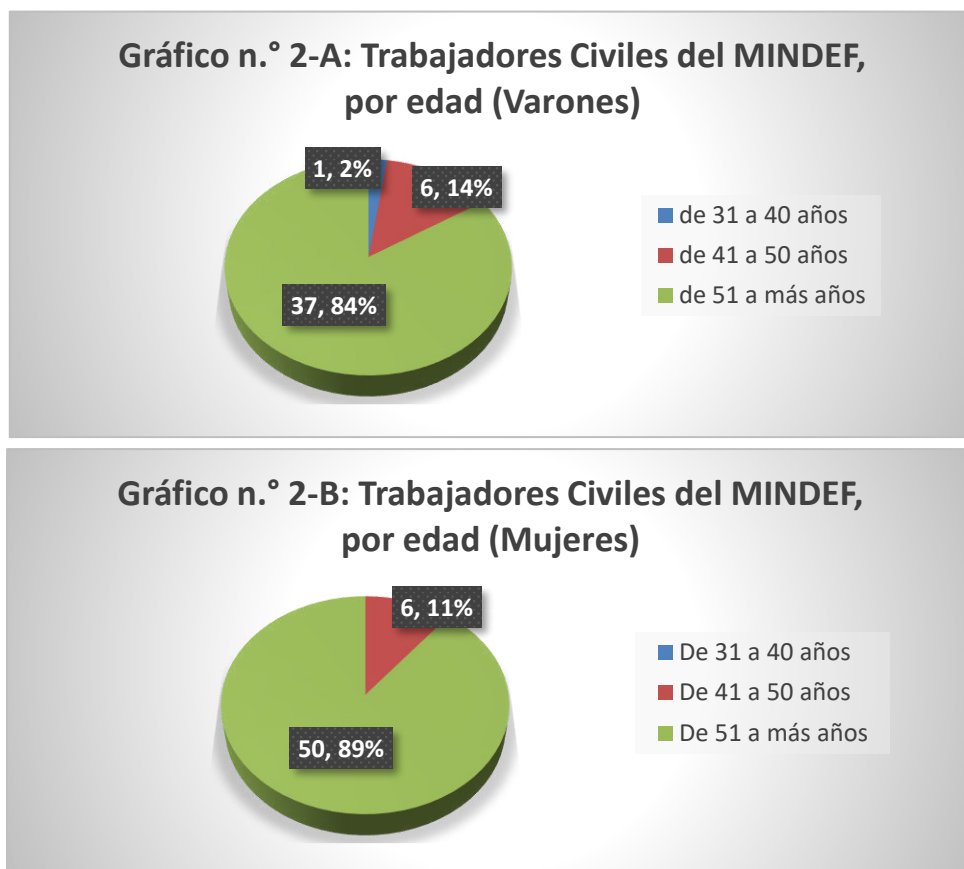
4.2 Resultados de la imagen corporativa y del grado de compromiso organizacional de los Trabajadores Civiles.

Se realizó una encuesta a 100 personas, entre hombres y mujeres, aleatoriamente seleccionadas para un resultado probabilístico entre el público interno objetivo (82% de los Trabajadores Civiles). A continuación, expondremos la segmentación del público analizado en base a las categorías de sexo, edad y tiempo de servicio en la institución, para luego analizar los resultados obtenidos a partir de las preguntas de la encuesta. Cabe resaltar que no se ha tomado en cuenta una segmentación entre el personal con un nivel profesional y aquellos que poseen solamente un nivel técnico, ya que ambos grupos tienen el mismo régimen laboral y, por ende, no existen distinciones predominantes entre ambos conjuntos.

➤ Perfil demográfico del público interno objetivo



Lo primero a denotar es que entre los Trabajadores Civiles del MINDEF, existe un equilibrio en la cuota de género, es decir, hay básicamente una igualdad aproximada entre varones y mujeres en el público interno, seleccionado por nosotros para este trabajo. Esto colabora con los fines de la investigación ya que permite analizar los resultados de la encuesta de una manera equitativa y no parcializada, abarcando así las perspectivas de ambos géneros sin que se distorsione la respuesta general por un factor de género.



La proporción entre varones y mujeres es similar en cuanto a la edad promedio en ambos grupos. Como puede observarse, el conjunto de personas que posee 51 a más años de edad, es el sub grupo de mayor proporción, tanto en varones como en las damas. Esto demuestra que los Trabajadores Civiles tienen como característica común el ser un grupo etario tradicional y afín generacionalmente.

Gráfico n.º 3-A: Trabajadores Civiles del MINDEF, según sus años de servicio en la institución (Varones)

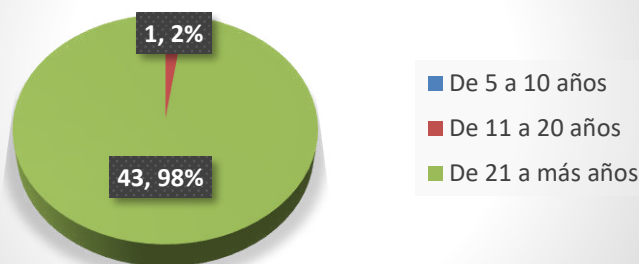
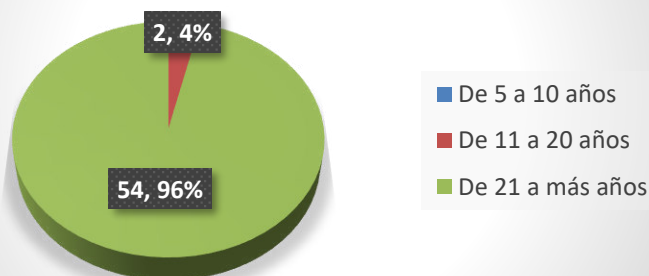


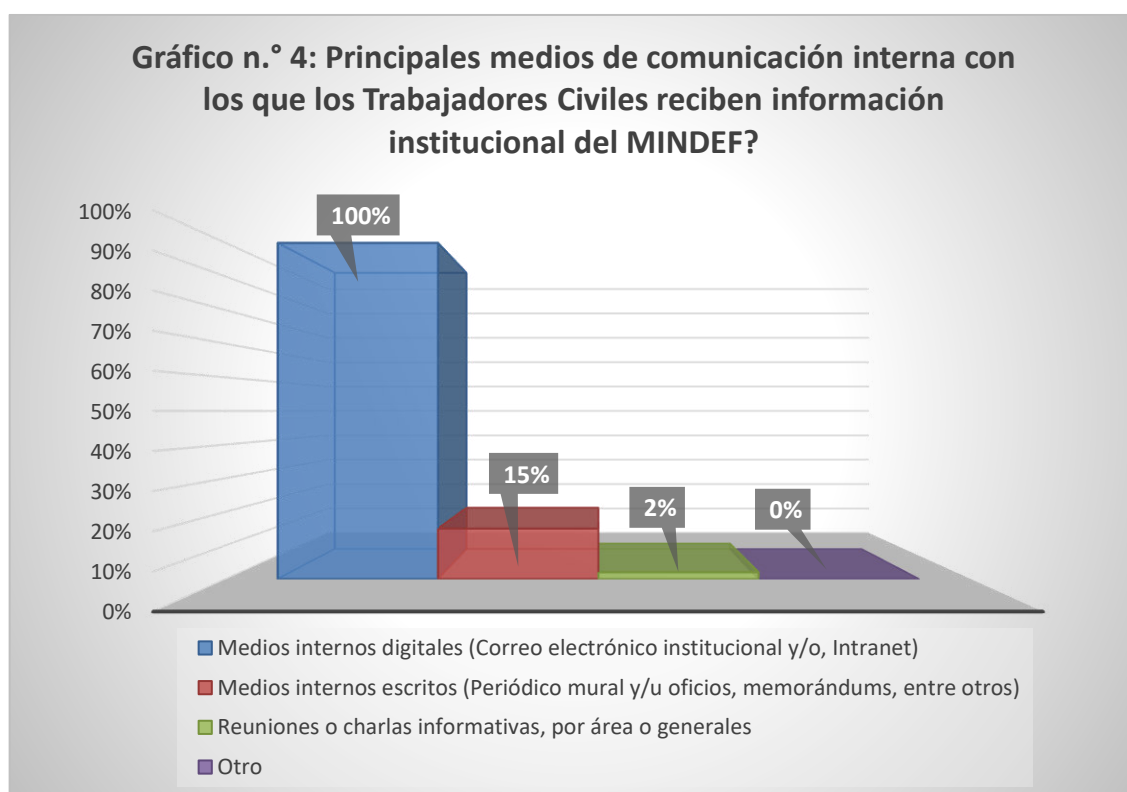
Gráfico n.º 3-B: Trabajadores Civiles del MINDEF, según sus años de servicio en la institución (Mujeres)



Teniendo en cuenta los resultados anteriores, ahora debemos destacar los años de servicio laboral en la entidad de los Trabajadores Civiles. Acorde a los resultados se observa que, tanto varones como mujeres del grupo, tienen en promedio de más de 20 años de servicio laboral, con un margen muy reducido de Trabajadores Civiles con menos tiempo de servicio. Esto refleja, en conexión con la información de los gráficos n.º 2-A y 2-B, que la mayoría de los Trabajadores Civiles poseen casi dos décadas en sus puestos laborales y se incorporaron al MINDEF con una edad promedio de entre 25 y 30 años de edad, tanto hombres como mujeres; tiempo suficiente en el cual, de forma implícita, habrían interiorizado las características institucionales del MINDEF (rasgos de la identidad corporativa).

➤ Resultados obtenidos

Ahora procederemos a exponer los resultados obtenidos de cada una de las interrogantes que comprendieron la encuesta realizada a 100 integrantes del personal administrativo y civil con un régimen laboral bajo el Decreto Legislativo n.º 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (Trabajadores Civiles).



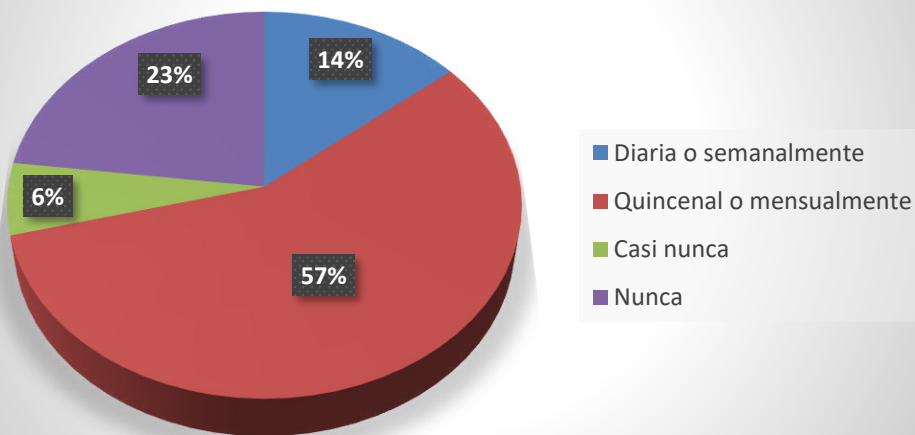
Esta pregunta da cuenta de las fortalezas y debilidades de la organización en cuanto a sus medios de comunicación interna y a una estrategia para su gestión. Como puede apreciarse en el gráfico, un 100% de los encuestados destaca que los medios virtuales internos (correo electrónico institucional y/o Intranet) son su principal fuente de información respecto a actividades, noticias y/o características institucionales del MINDEF.

Sin embargo, no existe diversificación en la comunicación interna del MINDEF ya que solo un 15% de los Trabajadores Civiles destaca a los medios impresos formales como fuente de información, un mínimo de los encuestados recibe información de su interés sobre la organización a través de reuniones con sus superiores o generales y ninguno de los consultados manifiesta que exista a su disposición algún otro medio de comunicación interno como alternativa para documentarse.



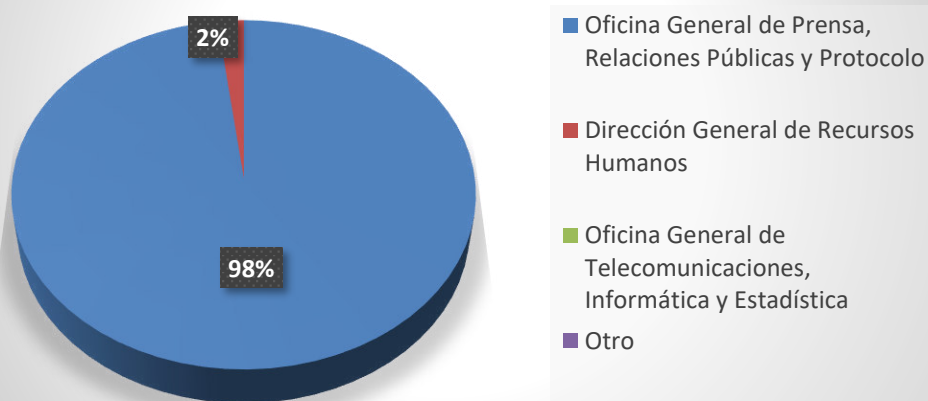
En la presente consulta, se observa que la gran mayoría de los encuestados (71%) percibe que el contenido o temática de la información que más se difunde al interior del MINDEF está relacionada a noticias, de índole periodístico, sobre la organización, y un margen mucho más reducido de los consultados (29%) indica que las actividades institucionales que se realizan al interior o exterior del MINDEF es el contenido que más se comparte a los Trabajadores Civiles. Pero, ninguno de los encuestados percibe que se informe, de manera principal, acerca de la identidad corporativa de la institución (misión, visión, identidad gráfica, datos históricos, entre otros) u otro tipo de contenido.

Gráfico n.º 6: Frecuencia con la que los Trabajadores Civiles reciben información institucional del MINDEF

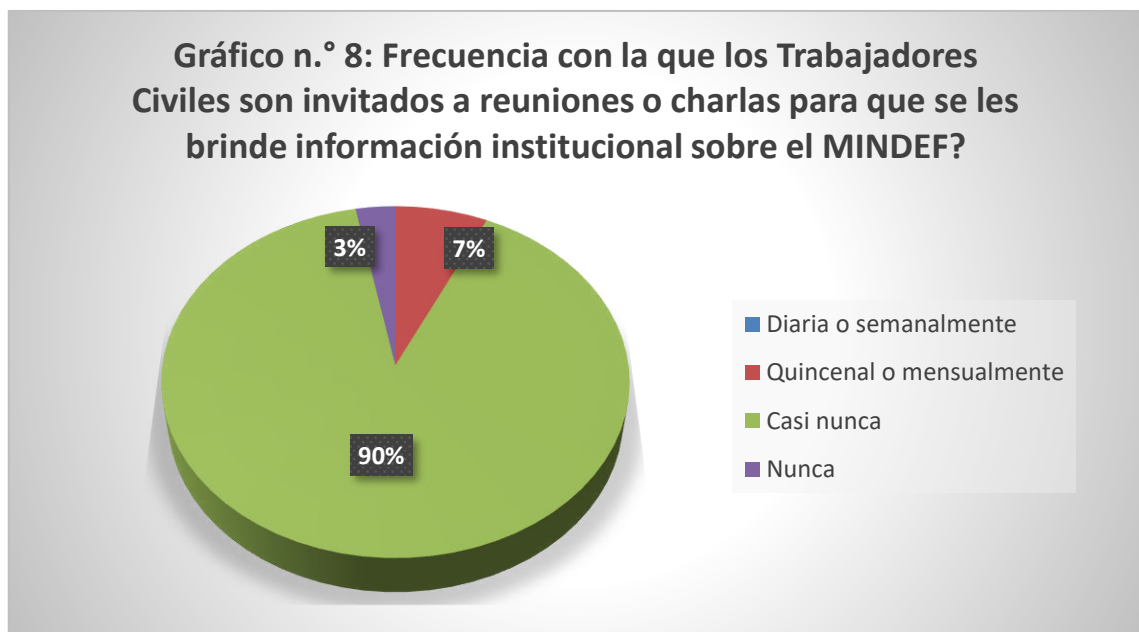


En esta pregunta, se desprende que solamente 14% de los encuestados se considera informado, sobre diferentes temas, de forma diaria o semanal y un importante 57% de los consultados indica que el MINDEF le brinda información diversa con una periodicidad entre quincenal y mensualmente. No obstante, un conjunto de del 29% de las personas encuestas indicó que nunca o casi nunca son informados por parte de la Unidad de Comunicaciones sobre la actualidad de la organización.

Gráfico n.º 7: Unidad orgánica del MINDEF desde la cual los Trabajadores Civiles reciben con mayor frecuencia información institucional

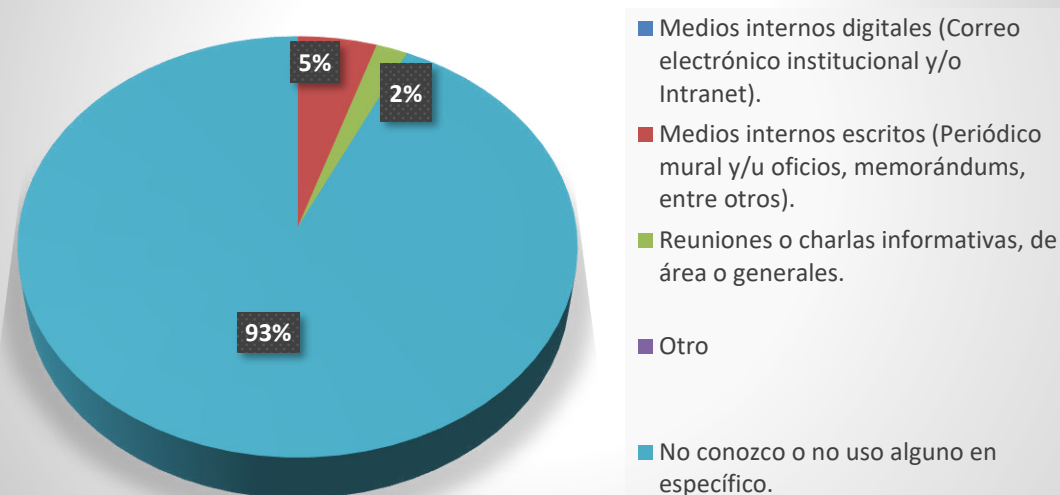


Según las respuestas a esta pregunta, la unidad orgánica que centraliza la comunicación organizacional del MINDEF, incluida la dimensión interna, es la Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo, ya que el 98% de los encuestados la identifican como el área desde la cual se difunda información sobre la organización, entre actividades, noticias y detalles institucionales. No obstante, un 2% de los consultados identifica a la Dirección General de Recursos Humanos como la principal oficina desde la cual se difunde la información antes descrita y no hay opinión sobre alguna otra unidad del MINDEF desde la cual se perciba comunicación interna.



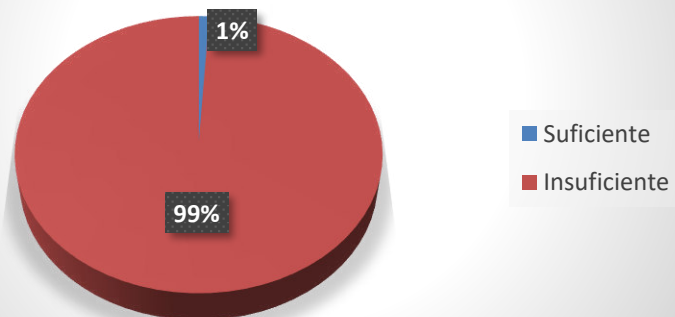
Se consultó a los encuestados si son invitados a reuniones y/o charlas para brindárseles información institucional y, frente a la pregunta, un 90% de los consultados indicó que casi nunca reciben las mismas junto con un 3% que indicó que nunca las reciben; y un reducido 7% de las personas encuestadas indicó que, entre quincenal y mensualmente, se los invita a ser partícipes de alguna reunión o charla que pueda mantenerlos informados. Asimismo, ninguno de los encuestados manifestó que diaria o semanalmente se ofrezcan estos espacios de comunicación interna.

Gráfico n.º 9: Principal medio de comunicación interna con el cual los Trabajadores Civiles pueden realizar alguna queja, reclamo o feedback (retroalimentación) hacia algún compañero, superior o área en el MINDEF

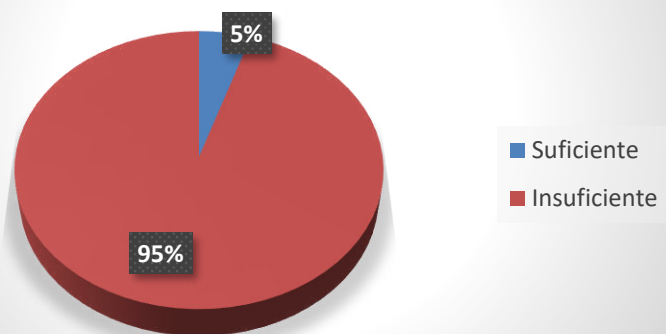


Tras preguntarle a los encuestados respecto a su percepción sobre algún medio de comunicación interna con el cual ellos generen información de retroalimentación para algún área, personal superior o compañero (por ejemplo, quejas, reclamos o feedbacks), se tiene que la gran mayoría de ellos (93%) no tiene conocimiento de algún medio de ese tipo diseñado al interior de la organización o no suelen usarlos; y en márgenes reducidos, un 5% de los consultados indicó que utiliza medios internos escritos para hacer llegar dicho tipo de información y un 2% aprovecha las reuniones de área o generales (sin especificar cual exactamente) para el mismo fin.

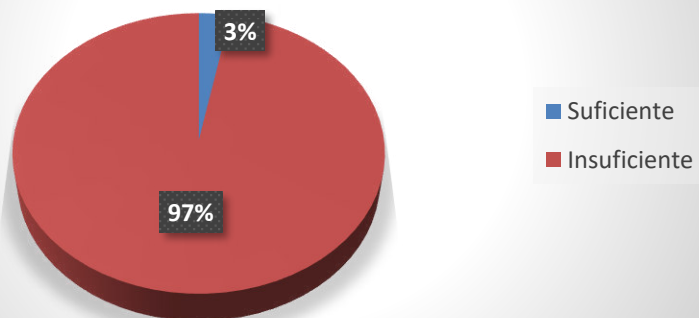
**Gráfico n.º 10-A: Calificación de los tópicos acerca de la comunicación interna en el MINDEF:
Cantidad de medios de comunicación interna.**



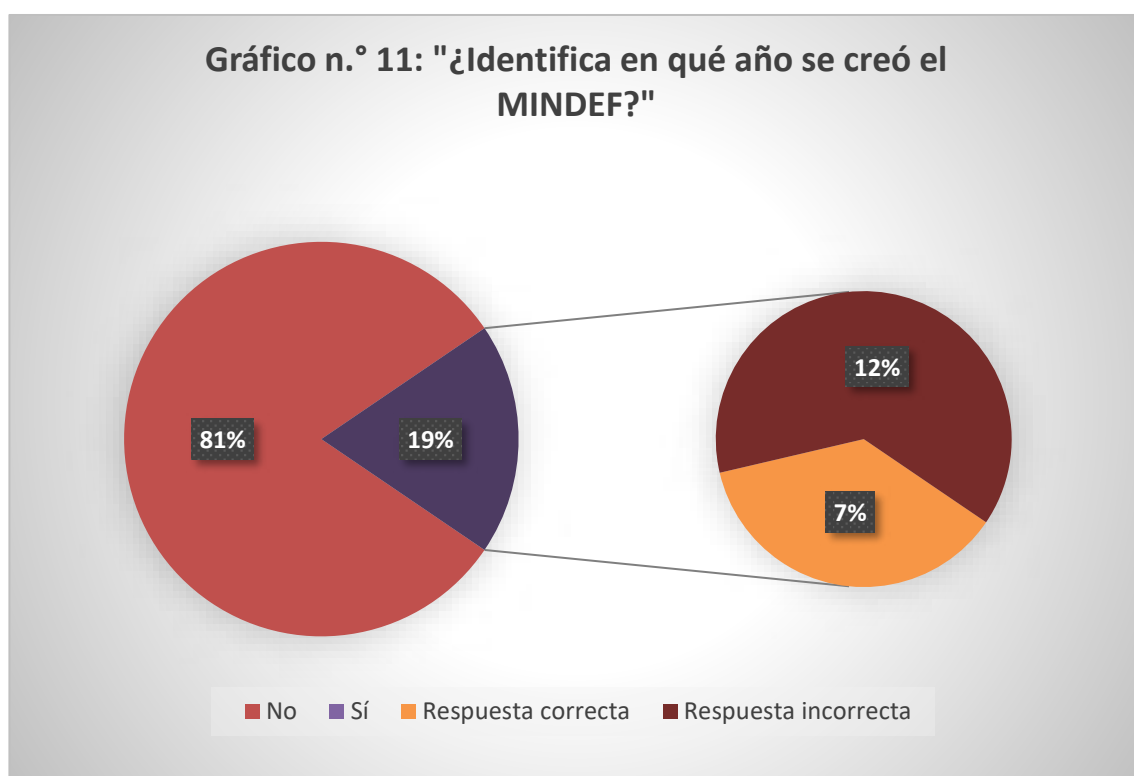
**Gráfico n.º 10-B: Calificación de los tópicos acerca de la comunicación interna en el MINDEF:
Tipos de contenidos comunicados internamente.**



**Gráfico n.º 10-C: Calificación de los tópicos acerca de la comunicación interna en el MINDEF:
Periodicidad de la comunicación interna.**

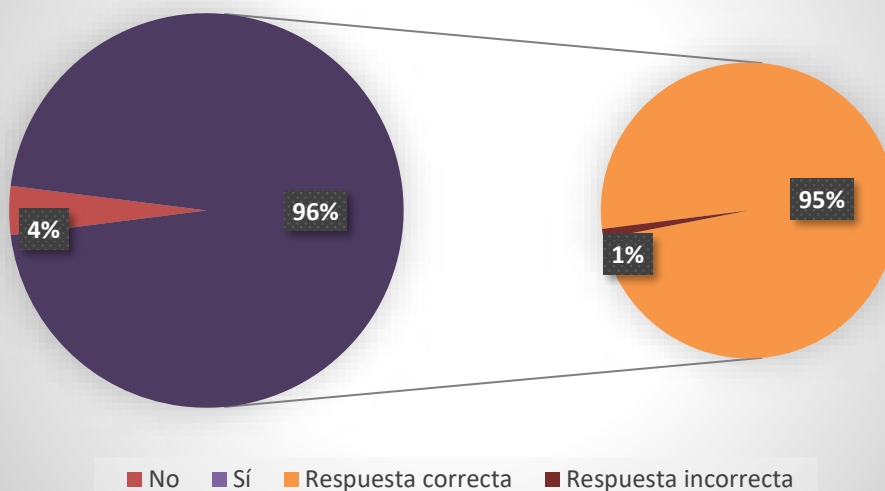


Podemos observar en los gráficos n.º 10-A, n.º 10-B y n.º 10-C que casi todos los encuestados califican como insuficientes la cantidad de medios de comunicación interna en el MINDEF (99% de los consultados), los contenidos que se informan por los medios internos que actualmente existen (95% de los consultados) y la periodicidad con la que se transmite dicha información a los Trabajadores Civiles (97% de los consultados).



Remitiéndonos al conocimiento que podrían manejar los Trabajadores Civiles sobre la identidad corporativa de la institución, en primer lugar, se les consultó a los encuestados si identificaban el año de creación del MINDEF (1987) y 81% de ellos especificó no conocer la respuesta y 19% sí. No obstante, solo 7% de los que indicaron conocer dicha información, respondieron a la consulta correctamente.

Gráfico n.º 12: "¿Sabe en qué fecha se celebra el aniversario del MINDEF?"



Por otro lado, se les consultó a los encuestados si sabían la fecha de aniversario del MINDEF (1 de abril) y solo 4% de ellos especificó no conocer la respuesta, en cambio, 96% de ellos dio una respuesta afirmativa, entre los cuales solo un 1% tuvo una respuesta equívoca al señalar la fecha exacta.

Gráfico n.º 13-A: Grado de claridad en el conocimiento de los Trabajadores civiles sobre las características institucionales del MINDEF: Misión institucional.

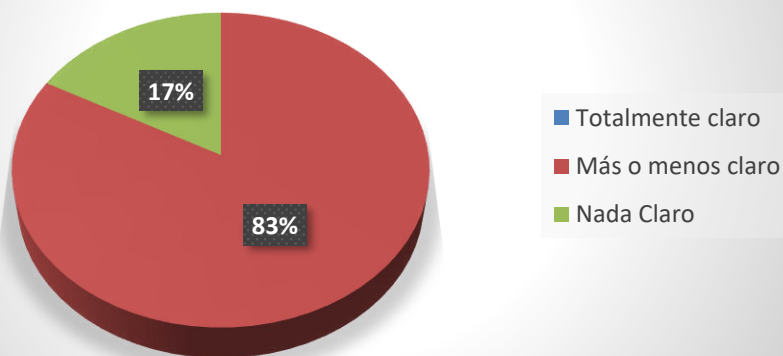


Gráfico n.º 13-B: Grado de claridad en el conocimiento de los Trabajadores civiles sobre las características institucionales del MINDEF: Visión institucional.

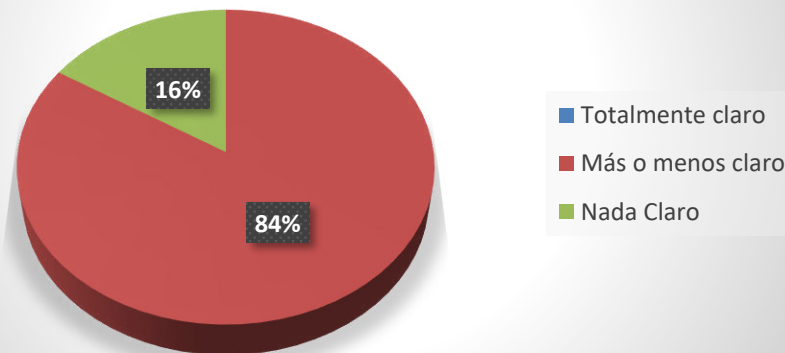
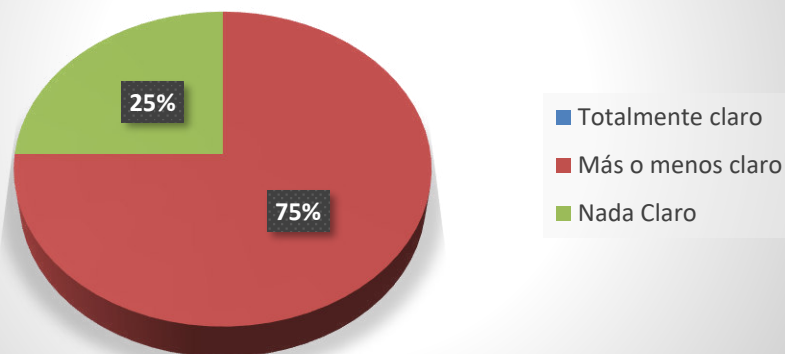
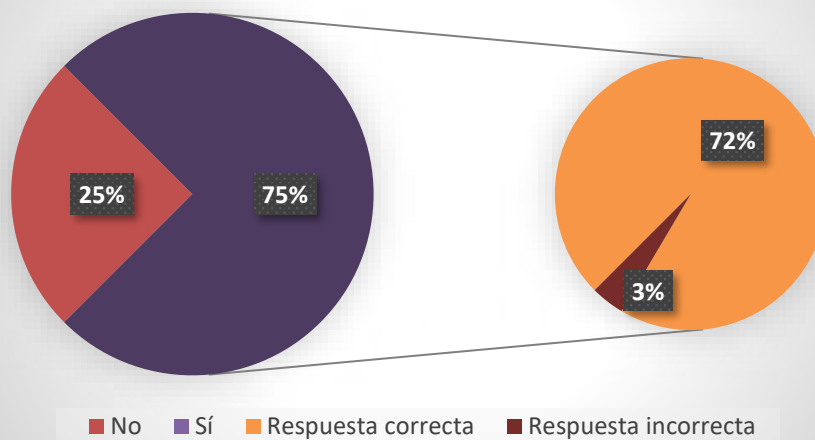


Gráfico n.º 13-C: Grado de claridad en el conocimiento de los Trabajadores civiles sobre las características institucionales del MINDEF: Objetivos institucionales.



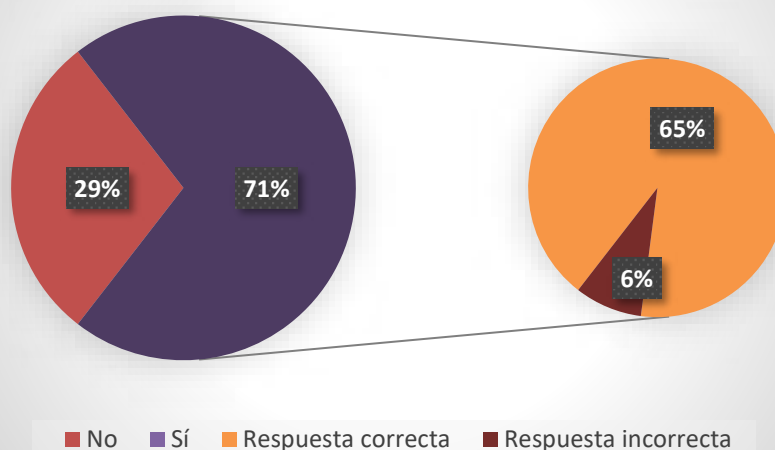
Respecto a las características institucionales del MINDEF, podemos observar en los gráficos n.º 13-A, n.º 13-B y n.º 13-C que un gran porcentaje de los encuestados tiene más o menos claro sus conocimientos sobre la Misión (83% de los consultados), Visión (84% de los encuestados) y Objetivos Institucionales (75% de los consultados). No obstante, un promedio del 19% de los encuestados indicó no tener nada claro respecto a cada una de estas características institucionales del MINDEF.

Gráfico n.º 14: "¿Identifica cuál es el logo símbolo del MINDEF?"

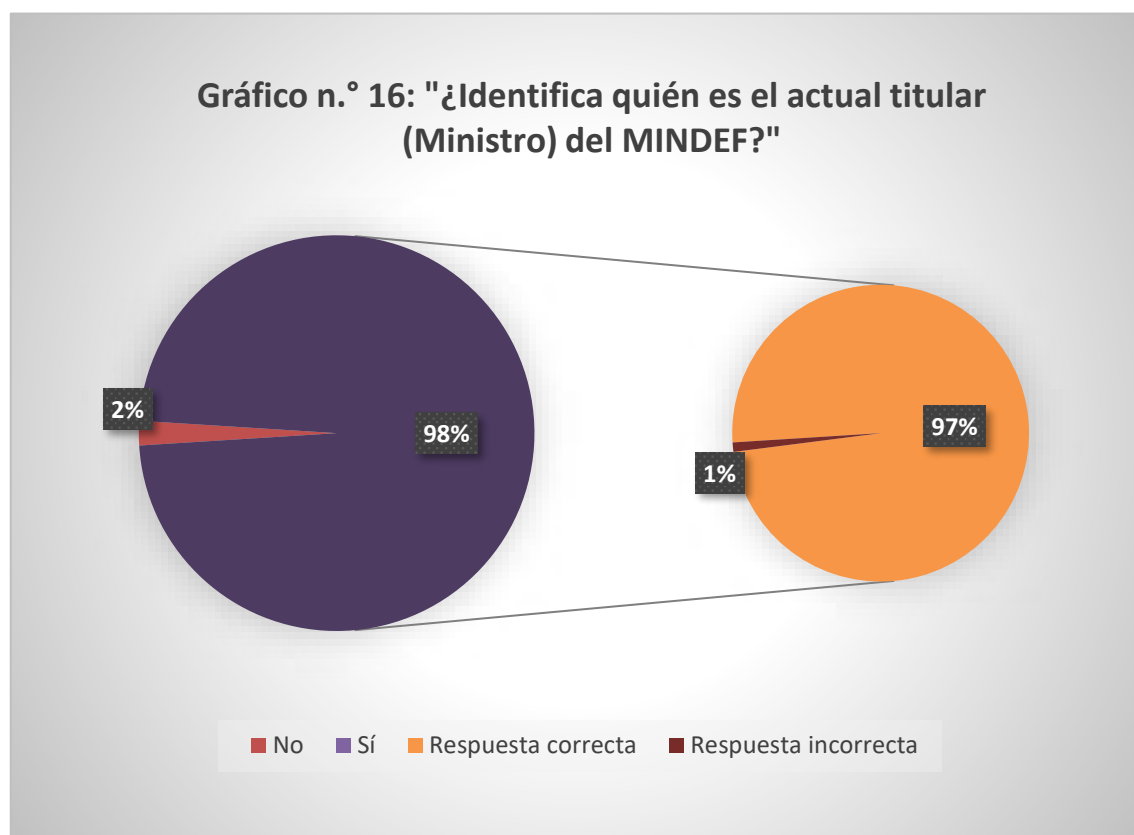


Asimismo, se les consultó a los encuestados si identificaban el logo símbolo (identidad iconográfica) del MINDEF y un 75% de ellos especificó una respuesta afirmativa, de los cuales 72% acertaron en la descripción del mismo; y un margen menor de 3% tuvo una respuesta incorrecta.

Gráfico n.º 15: "¿Sabe cuáles son los dos vice ministerios que existen actualmente en el MINDEF?"

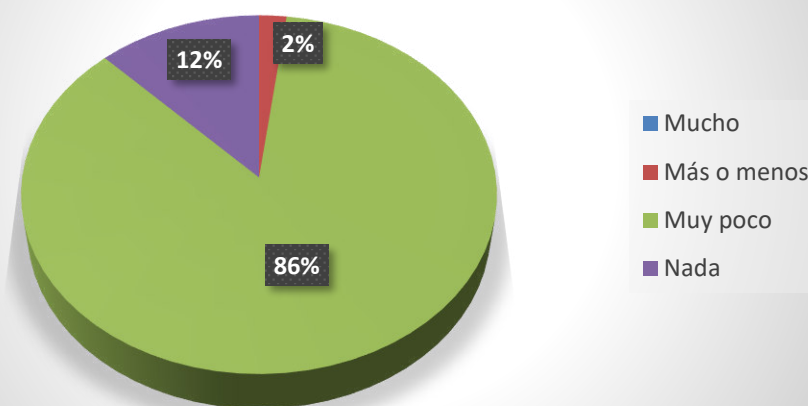


Adicionalmente, se les consultó a los encuestados si identificaban los dos vice ministerios que conforman el MINDEF (Viceministerio de Políticas para la Defensa y Viceministerio de Recursos para la Defensa), en ese sentido, 29% de ellos respondió no conocer la respuesta, no obstante, 71% de ellos dio una respuesta afirmativa, y de ellos, solo un 6% tuvo una respuesta incorrecta.



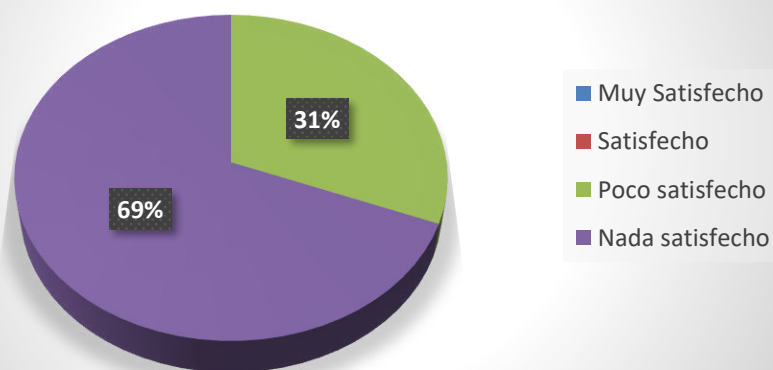
De igual modo, se les consultó a los encuestados si identificaban quién era el actual titular (Ministro) del MINDEF (General de División (r) José Modesto Huerta Torres) y casi la totalidad de los encuestados (98%) especificó una respuesta afirmativa sobre su reconocimiento, de los cuales solo el 1% de ellos tuvo una respuesta incorrecta al precisar su nombre.

Gráfico n.º 17: "¿Qué tanto conoce acerca de la identidad corporativa del MINDEF?"



También, se les pregunto a los Trabajadores Civiles respecto a su auto calificación sobre el grado de conocimiento que tenían respecto a la identidad corporativa del MINDEF (misión, visión, datos históricos, identidad icono gráfica, entre otros) y se obtuvo como respuesta mayoritaria que un 86% de ellos conocía más o menos dicha información, mientras que un 2% conocía más o menos al respecto y un 12% no conocía nada sobre el tema. Nadie de los consultados optó por responder que conoce mucho sobre la identidad corporativa del MINDEF.

Gráfico n.º 18: Grado de satisfacción de los Trabajadores Civiles respecto a su puesto de trabajo actual.

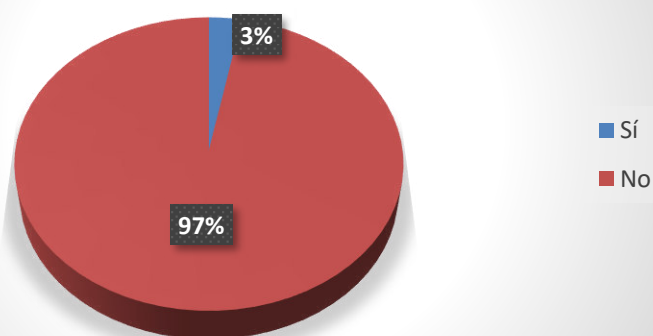


Avocándonos ahora al nivel de compromiso organizacional de los Trabajadores Civiles con el MINDEF, en primer lugar, se les consultó a los encuestados cuál era el grado de satisfacción respecto a sus actuales posiciones laborales, con lo cual se obtuvo que 69% de los consultados se encuentra nada satisfecho, y el resto destaca que se encuentra en un bajo nivel de satisfacción.



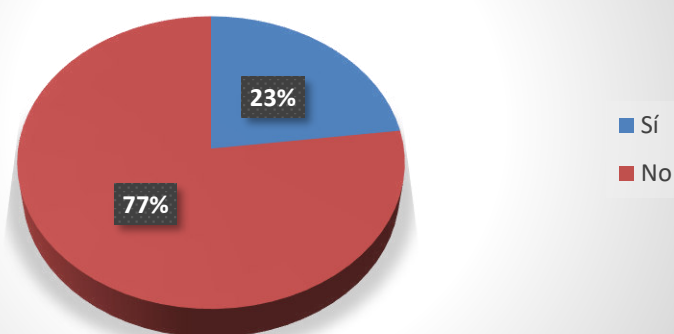
También, se les pregunto a los Trabajadores Civiles cómo calificarían el reconocimiento (sin especificar de qué tipo: salarial, emocional, laboral, etc.) que se les brinda en el MINDEF por el cumplimiento de su trabajo diario y 75% de los consultados calificó como “muy malo”, 3% como únicamente “malo” y 22% lo especificó como “regular”. Ninguno de los encuestados señaló que el reconocimiento actual por el cumplimiento de labores sea “bueno” o “muy bueno”.

Gráfico n.º 20: "¿Siente que puede desarrollarse laboralmente en la organización?"



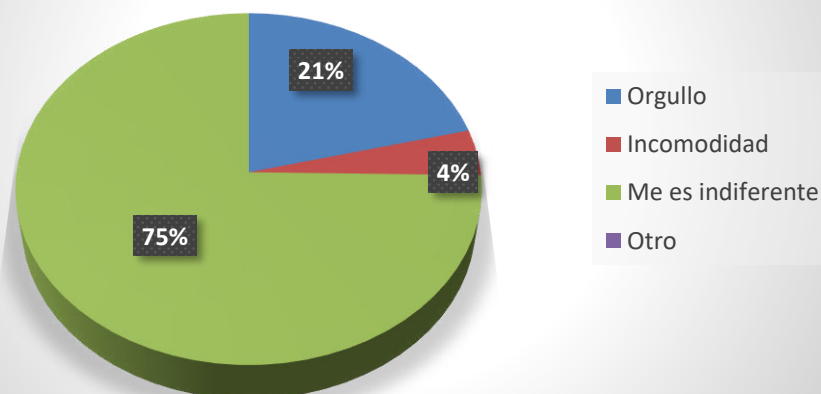
Del mismo modo, cuando se les preguntó a los Trabajadores Civiles si es que sienten que pueden desarrollarse laboralmente en el MINDEF, un contundente 97% de los mismos dio una respuesta negativa, en contraste con un mínimo 3% de los consultados, quienes especificaron que sí podrían hacerlo.

Gráfico n.º 21 "¿Recomendaría trabajar en el MINDEF a algún familiar, amigo o conocido?"



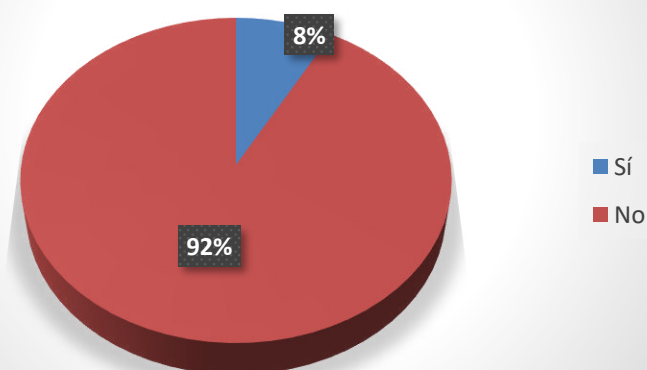
Por otro lado, sobre la pregunta a los Trabajadores Civiles sobre si recomendarían a algún familiar, amigo o conocido que laboren en el MINDEF (sin especificar el cargo o posición), 77% de ellos especifico que no lo recomendaría, frente a un 23% de ellos que dio una respuesta afirmativa a la consulta.

Gráfico n.º 22: "¿Cuál es su actitud y/o sentir cuando comenta con familiares, amigos o conocidos que trabaja en el MINDEF?"



Se les pregunto también a los Trabajadores Civiles respecto a el sentimiento o actitud que toman cuando comunican algo relacionado a su organización frente a familiares, amigos o conocidos; con lo cual un 75% de los consultados indicó que le es indiferente expresarse sobre el MINDEF y 4% de los mismos siente incomodidad de realizar dicha acción. Esto se contrapone a un importante 21% de los encuestados que expone que siente orgullo al comunicar algún tema sobre su organización.

Gráfico n.º 23: "¿Siente que el MINDEF (su alta dirección) considera su opinión cuando se toman decisiones institucionales al interior de la organización?"



Asimismo, cuando se les preguntó a los Trabajadores Civiles si es que sienten que el MINDEF, representado desde su alta dirección, toma en cuenta sus puntos de vista cuando toman decisiones al interior de la organización, 92% de los encuestados manifestó una respuesta negativa y solo 8% los consultados indicó que sí se toman en cuenta las opiniones de los Trabajadores civiles para dicha acción.



Finalmente, una de las preguntas clave del presente estudio a los Trabajadores Civiles es la siguiente: "¿Se siente usted comprometido con el MINDEF?". Los resultados arrojaron que el 93% de nuestro público objetivo interno no se siente comprometido con su organización y solamente un 3% de los Trabajadores Civiles indica que sí se encuentran comprometidos con la institución.

4.3 Análisis de resultados

A partir de los resultados de la aplicación de los instrumentos y técnicas de investigación, específicamente el de la encuesta, es visible que existe un compromiso organizacional limitado en los Trabajadores Civiles con el MINDEF y la prueba más fehaciente de ello es que un 93% de las personas que integran el público objetivo estudiado, es decir, casi su totalidad, manifestaron no estar comprometido con la organización.

Ahora bien, los resultados también nos muestran las causales de dichas manifestaciones y estas radican en la percepción que tienen los Trabajadores Civiles del MINDEF respecto a que no se siente tomados en cuenta como para ser informados adecuadamente en diferentes tópicos o para la toma de decisiones institucionales de la alta dirección, además de otros factores como su sentir sobre las carentes iniciativas del MINDEF para fomentar su desarrollo profesional y/o reconocimiento laboral; lo que ocasiona que no tengan la predisposición para expresar, a otros públicos, mensajes y/u opiniones positivas sobre la organización a la que pertenecen. Por ende, lo anterior se encuentra directamente relacionado a la falta intención de la institución por acercar su identidad corporativa (características institucionales, cultura organizacional, datos históricos, entre otros) a los Trabajadores Civiles, mediante una estratégica comunicación interna, como “input” principal para iniciar el desarrollo de compromiso organizacional de los mismos.

Como nos lo expresan de forma reiterada autores como Joan Costa o Paul Capriotti en los diferentes textos citados en el presente estudio, la comunicación interna

en las organizaciones debe basada en una estrategia que considere una armonía entre la cantidad de canales (medios), periodicidad de los mensajes, tono y tipo de contenidos difundidos, entre otros factores, para que se puedan transmitir de forma óptima las características de la identidad corporativa de una organización.

No obstante, luego de los resultados obtenidos con el cuestionario - entrevista al encargado de la Unidad de Comunicaciones y la observación participante, pudimos verificar que no existe un marco estratégico para la comunicación interna en el MINDEF. Esto se evidencia en la falta de variedad de medios de comunicación interna y una desconexión entre los que actualmente gestiona la Unidad de Comunicaciones, lo cual impide diversificar y/o reforzar los mensajes a ser comunicados, con una periodicidad adecuada de difusión (en especial sobre la identidad corporativa de la institución).

Además de ello, a partir de los resultados de la encuesta, se verifica que dichas carencias son percibidas por el público objetivo ya que, por ejemplo, en sus manifestaciones indican que las herramientas de comunicación interna de carácter virtual (Intranet y correo electrónico institucional) son las principales y/o únicas a su disposición, además de unidireccionales ya que no pueden utilizarlos para ellos iniciar comunicación alguna hacia un destino en particular (área, superior jerárquico, compañero de trabajo, entre otros).

Esto se contrasta con la información que se obtuvo del cuestionario - encuesta realizado al Jefe de la Unidad de Comunicaciones, en donde se señaló que existe en la Intranet una caja de “sugerencias” como único medio de retroalimentación, en la cual

puede manifestarse el público interno, pero que, su uso no ha sido promovido por parte de la Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo.

De igual forma, la percepción de los Trabajadores Civiles, respecto a la periodicidad con la que son informados sobre diferentes tópicos relacionados al MINDEF (actividades, noticias y/o características institucionales de la institución), es de irregularidad, según su manifestación en la encuesta (entre quincenal y mensualmente es la frecuencia de difusión para la mayoría pero no de todo el público interno), por lo que no son uniformes las acciones sobre este factor en la ejecución de la comunicación interna de la institución.

Asimismo, es notoria la baja tasa de encuestados que destacó percibir otros medios de comunicación interna como los tradicionalmente escritos (periódico mural y/u oficios, memorándums, etc.) o de relacionamiento interpersonal (reuniones y/o charlas informativas) como fuentes de información de su interés y que fortalezcan el trabajo de comunicación de la identidad corporativa de la organización, a través de la gestión de la Unidad de Comunicaciones del MINDEF (Oficina General de Prensa Relaciones Públicas y Protocolo), reconocida por la mayoría de encuestados (98%).

Finalmente, casi la totalidad del público objetivo estudiado (93%) manifestó la inexistencia de reuniones y/o charlas con el fin de que se les brinde información institucional. Cabe señalar que este tipo de interacciones representa también un medio de comunicación interna importante en las organizaciones de vanguardia, para la sostenibilidad del desarrollo de compromiso organizacional entre trabajadores y la institución.

Como lo menciona Oviedo: *“Cuando se construye una identidad corporativa, se está tratando de moldear ciertos comportamientos de modo que las personas que integran la organización participen de convicciones, valores y creencias comunes”*. (Oviedo, 2002: 43)

Sin embargo, antes de influir el MINDEF en sus Trabajadores Civiles para que aporten positivamente en la comunicación y construcción de la identidad, imagen y reputación corporativa de la institución, es necesario que primero la organización comunique internamente, bajo un esquema estratégico, sus características institucionales ya que es necesario conozcan los componentes de la misma, sin embargo, confrontando los resultados de la encuesta, se observa que el público objetivo estudiado conoce y/o reconoce de forma limitada la totalidad de componentes de la identidad corporativa del MINDEF por lo que es lógico que no generen un compromiso con la entidad.

Las características de la identidad corporativa del MINDEF que más han perdurado en la institución (como la identidad iconográfica y organizativa), han sido reconocidos por la mayoría de los encuestados (en promedio, por 69% de ellos), no obstante, otros aspectos como la identidad cultural (misión, visión, objetivos institucionales, entre otros) o aspectos históricos no son identificados correctamente de forma uniforme por casi todos los encuestados. Entonces, se evidencia que falta desplegarse una estrategia de comunicación interna específica que permita fortalecer y uniformizar el grado de conocimiento y reconocimiento de los trabajadores Civiles sobre la identidad corporativa del MINDEF, para que se inicie y desarrolle en ellos un compromiso organizacional con la institución.

CONCLUSIONES

- La estrategia de comunicación interna de la identidad corporativa en el MINDEF se despliega sin un criterio formal, ya que la institución carece de una política o lineamientos de comunicación organizacional, plasmados en un documento oficial de gestión institucional, que brinde parámetros a la Unidad de Comunicaciones para crear y/o articular recursos y acciones de comunicación necesarios que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos de la organización y la satisfacción de información de sus públicos internos, entre ellos, los Trabajadores Civiles. Por ello es que se utilizan, de forma empírica, solo dos medios de comunicación de carácter interno (Intranet y Periódico Mural) y uno de perfil híbrido (correo electrónico institucional); y estos difunden irregularmente y sin una programación específica (entre diaria y mensualmente) información institucional variada.
- La Unidad de Comunicaciones del MINDEF se enfoca principalmente en la difusión de contenidos asociados a noticias periodísticas sobre el sector Defensa y la entidad y/o actividades institucionales internas y externas, mas no priorizan la difusión específica de información sobre la identidad corporativa de la organización; debido a la agenda impuesta por la alta dirección y al criterio empírico de gestión del encargado de la Unidad de Comunicaciones.
- La Unidad de Comunicaciones del MINDEF no promueve efectivamente, entre sus públicos internos, el uso y características del conjunto de medios y espacios de comunicación interna que tiene a disposición el personal de la institución. Por

ejemplo, solo 15% de los Trabajadores Civiles reconoce el periódico mural como un medio interno desde el cual pueden abastecerse de información institucional, 90% de ellos indica que no se los hace partícipes de reuniones o charlas informativas y 93% de los mismos manifiesta que de los medios internos que sí identifica, no conoce o usa alguno que sea bidireccional, es decir, que le permita al trabajador iniciar alguna comunicación hacia algún otro destino en particular (área, superior jerárquico, compañero de trabajo u otro).

- Existe un grado limitado de compromiso organizacional en los Trabajadores Civiles del MINDEF, puesto que los mismos manifiestan estar insatisfechos en su puesto laboral (69%), muy mal reconocidos desde la organización por su labor diaria (75%) y con escasas oportunidades de desarrollo profesional al interior de la institución (97%). Además, la mayoría de los Trabajadores Civiles (77%) no están dispuestos a recomendar su espacio de trabajo hacia personas cercanas (familiares, amigos y hasta conocidos) y también la mayoría (75%) demuestra un sentimiento de indiferencia cuando el MINDEF, como su centro de labores, aparece como un tema de comunicación interpersonal con otros públicos.

- Los Trabajadores Civiles del MINDEF manifiestan desconocimiento respecto a ciertas características de la identidad corporativa de la institución, puesto que, aunque la mayoría de ellos domina información relacionada a la identidad iconográfica (72%) y organizativa (65%) de la misma y/o información sobre la actual alta dirección de la entidad (97%), existe un amplio margen de Trabajadores Civiles que ignora características relacionadas a la cultura organizacional (un promedio del 80%) o aspectos históricos (81%).

- La estrategia de comunicación interna de la identidad corporativa que se despliega en el MINDEF limita el desarrollo del compromiso organizacional de sus Trabajadores Civiles, puesto que, en principio, las acciones y recursos de comunicación enmarcados en dicha estrategia se ejecutan de forma empírica y sin una guía formal que los uniformice hacia la consecución de los objetivos de la organización y satisfacción de información de los Trabajadores Civiles (en promedio, 97% percibe como insuficiente la cantidad de medios internos a su disposición, la gama de contenidos de carácter institucional que se les hace llegar y la periodicidad con la que se difunde dicha información, con especial énfasis respecto a la identidad corporativa de la entidad); por ende, se genera en ellos una imagen corporativa negativa que no aporta e impide el desarrollo de su compromiso organizacional (98% de los Trabajadores Civiles indicaron no sentirse comprometidos con la institución).

RECOMENDACIONES

- En primer lugar, recomendamos la planificación y establecimiento de una política de comunicación en el MINDEF (acorde a los instrumentos vigentes de gestión sectorial como el PEI, POI, entre otros), plasmada en un documento oficial que permita describir los lineamientos necesarios para el desarrollo permanente y equitativo de la comunicación interna y externa que se requiere en la institución, para ser ejecutadas a través de estrategias específicas para cada ámbito, desde la Unidad de Comunicaciones de la organización (Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo).

- Sugerimos que la Unidad de Comunicaciones del MINDEF diagnostique el estado y necesidades de sus públicos internos respecto a la información institucional que requieren para su óptimo desempeño laboral, para luego aplicar específicas estrategias de comunicación interna que consideren una adecuada articulación entre una suficiente cantidad de medios internos, una exposición de información institucional de calidad y una frecuencia de difusión equitativa entre los diferentes contenidos que refleje la importancia de cada tópico a comunicarse.

- Invitamos a la Unidad de Comunicaciones del MINDEF a fortalecer la utilización de medios de comunicación interna escritos (específicamente el del Periódico Mural) y las de relacionamiento interpersonal (reuniones y/o charlas informativas) como espacios que permitan retroalimentación de parte de su personal interno, además de buscar potenciar los conocimientos e información necesaria para el trabajo diario de su personal interno; y aprovechar dichos espacios para que se

exponga, hacia el público interno, las opciones y características del conjunto de medios de comunicación internos a disposición de ellos y su importancia como fuentes adicionales de data institucional.

- Recomendamos reformular la estrategia de comunicación interna de la identidad corporativa que se despliega en el MINDEF, partiendo de la confección de un Manual de Identidad Corporativa que integre los elementos culturales, iconográficos y organizativos de la institución, para que luego se aprovechen, en principio, los medios de comunicación interna virtuales, específicamente el Intranet, para su difusión constante y permanente.

- Aconsejamos a la alta dirección del MINDEF, a través de su Unidad de Comunicaciones y otras áreas afines a la interacción con los públicos internos de la institución, a que revise y potencie sus mecanismos actuales de gestión de personal, asociados al reconocimiento y desarrollo profesional del talento humano, ya que dichos factores inciden en el desarrollo del grado de compromiso organizacional de estos, además de la gestión relacionada a la comunicación interna en la entidad.

- Finalmente, sugerimos a quien corresponda en el MINDEF, estudiar la presente investigación para que observen el estado situacional de la comunicación interna de su identidad corporativa y su relación con el desarrollo del compromiso organizacional de sus Trabajadores Civiles, para que tengan un punto de partida claro que les permita adoptar las acciones necesarias para una gestión adecuada de los recursos intangibles con los que cuentan y, así, la institución sobresalga con

una identidad, imagen y reputación corporativa positivas, entre su públicos y sus pares institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁRIAS, F.; VARELA, D.; LOLI, A. y QUINTANA, M. (2003). *El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos*. Perú: Revista de Investigación en Psicología, Volumen.6, Número 2.
- BARTOLI, Annie. (1992). *La Organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- BAYONA, C.; GOÑI, S. y MADORRÁN, C. (1999). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. España: Departamento de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra.
- BERCERUELO, Benito. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Editorial Estudio de Comunicación.
- BRANDOLINI, Alejandra; GONZÁLEZ, Martín y HOPKINS, Natalia. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: Editorial La Crujia.
- CANEL, María José. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Editorial Tecnos.
- CAPRIOTTI PERI, Paul. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Editorial Colección de Libros de la Empresa.
- _____. (2000). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. España: Editorial Ariel.
- CERVERA FANTONI, Ángel Luis. (2005). *Comunicación Total*. Madrid: Editorial ESIC, cuarta edición.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ. (1984). *Ley de bases de la carrera administrativa, Decreto Legislativo n.º 276 (06 de marzo de 1984)*. Lima: Normas Legales “El Peruano”.
- COSTA, Joan. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Editorial Costa Punto Com.
- _____. (1998). *Identidad Corporativa*. México: Editorial Trillas-Sigma.
- _____. (2001). *La imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial La Crujia.
- FERNANDEZ COLLADO, Carlos. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas, segunda edición.

- FORMANCHUK, Alejandro. (2011). *Branding Interno. Una trama inteligente*. Buenos Aires: Editorial Formanchuk & Asociados, primera edición.
- GARRIDO M., Francisco Javier. (2004). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- IND, Nicholas. (1990). *La Imagen Corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- JUANEDA AYENZA, E. Y GONZÁLEZ MENORCA, L. (2007). *Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo en Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. España: Ayala Calvo, J.C., Grupo de investigación FEDRA, Universidad de la Rioja.
- KREPS, Gary L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, segunda edición.
- MARTINEZ DE VELAZCO, Alberto y NOSNIK, Abraham. (1991). *Comunicación organizacional práctica*. México: Editorial Trillas.
- MINISTERIO DE DEFENSA DEL PERÚ. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Perú: Editorial Calidad Gráfica.
- OVIEDO V. Carlos. (2002). *Las esferas de la Comunicación en las organizaciones*. Lima: Jaime Campodónico (Editor).
- PASCALE, Weil. (1992). *La Comunicación Global*. Barcelona: Editorial Paidós.
- PEÑA, M.; DÍAZ, G.; CHÁVEZ A. y SÁNCHEZ C. (2016) *El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas*. México: Revista Internacional Administración & Finanzas, Volumen 9, Número 5.
- PUTNAM, Linda L.; COSTA, Joan y GARRIDO, Francisco J. (2002). *Comunicación Empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- ROWDEN, Mark. (2004). *El arte de la identidad. Creación y manejo de una identidad corporativa exitosa*. México D. F.: Editorial McGraw-Hill.
- SCHEINSOHN, Daniel. (1966). *Comunicación estratégica: Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- TEJADA PALACIOS, Luis. (1990). *Gestión de la Imagen Corporativa*. Colombia: Editorial Norma.
- VAN RIEL, Cees. (1997). *Comunicación Corporativa*. España: Editorial Pentiece Hall.

VILLAFANE, Justo. (2006) *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Editorial Pearson.

TESIS

ACUÑA K., Manuel. (2006). *Plan de Comunicación Visual para Identidad y posicionamiento de una Empresa Consultora*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

DEL MAR GARCÍA DE LOS SALMONES SÁNCHEZ, M. (2001). *La Imagen de la empresa como factor determinante en la elección de un operador: Identidad y Posicionamiento de las empresas de comunicaciones móviles*. España: Universidad de Cantabria.

ESCOBAR VILLANOVA, Velvet Marleny. (2009). *La factibilidad de realizar un cambio en la estrategia de Imagen Corporativa de una empresa, para captar la preferencia de clientes, caso: Comfarma*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

KAROUNGA, Keita. (2005). *La Imagen Corporativa de las entidades financieras: el caso del banco Sabadell en Cataluña*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

VILLUGAS LEONARDO, Junny Tatiana. (2007). *Identidad Corporativa y Estrategias de Comunicación Interna en la Municipalidad Distrital de Santa Anita*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

ANEXOS

Anexo n.º 1
Cuestionario - entrevista aplicada al Jefe de la Oficina General de Prensa,
Relaciones Públicas y Protocolo del MINDEF

**CUESTIONARIO - ENTREVISTA A LA UNIDAD DE COMUNICACIONES
SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA
DEL MINISTERIO DE DEFENSA DEL PERÚ (MINDEF)**

- Edad:
- Nombre oficial del área:
- Cargo:
- Años de servicio en la entidad:

I. Objetivo: El presente cuestionario - entrevista busca analizar el estado actual de la gestión de la comunicación interna en el MINDEF, hacia su personal interno, con especial énfasis en la difusión de información institucional relacionada a su identidad corporativa (misión, visión, datos históricos, identidad iconográfica, entre otros).

II. Instrucciones: para cada pregunta, sírvase marca con un aspa ("X"), de acuerdo a las indicaciones, o redactar la respuesta que considere correcta para usted, según sea el caso.

1. ¿Existe actualmente en el MINDEF algún documento oficial que establezca una política de comunicación institucional y/o lineamientos para su gestión, con los que su área se pueda guiar?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Desconozco

2. ¿Su área es la única en el MINDEF encargada de centralizar y gestionar, todo tipo de comunicación y/o difusión de información institucional, con destino a un público interno o externo?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Desconozco

3. ¿Su área gestiona medios de comunicación interna para difundir información institucional al público interno del MINDEF? (si su respuesta es "Sí", continúe con el cuestionario, de lo contrario, el mismo ha culminado)
 - a) Sí
 - b) No

4. ¿Cuál o cuáles son los principales medios de comunicación interna que su área gestiona para brindar información institucional al personal interno del MINDEF?
.....
.....
.....

5. Entre los contenidos que componen la información institucional que su área difunde desde los medios de comunicación interna, ¿Está presente información sobre la identidad corporativa del MINDEF? (Si su respuesta es "Sí", continúe con el cuestionario, de lo contrario, salte a la pregunta n.º 7)
- a) Sí
b) No
6. Entre los contenidos que componen la información institucional que su área difunde desde los medios de comunicación interna, ¿Uno de los principales es información sobre la identidad corporativa del MINDEF? (si su respuesta es "No", continúe con el cuestionario, de lo contrario, salte a la pregunta n.º 8)
- a) Sí
b) No
7. ¿De qué tipo o tipos de contenidos está compuesta principalmente la información institucional que se difunde hacia el personal interno del MINDEF, desde los medios de comunicación interna que gestiona su área?
-
.....
.....
8. ¿Con qué frecuencia se comunica información institucional al personal interno del MINDEF, desde los medios de comunicación interna que gestiona su área? (marque solo una alternativa)
- a) Diaria o semanalmente
b) Quincenal o mensualmente
c) Casi nunca
d) Nunca
9. ¿Con qué frecuencia su área organiza reuniones o charlas de información institucional para el personal interno del MINDEF, como medio de comunicación interna? (marque solo una alternativa)
- a) Diaria o semanalmente
b) Quincenal o mensualmente
c) Casi nunca
d) Nunca
10. ¿Alguno de los medios de comunicación interna que gestiona su área, permite que el personal interno realice quejas, reclamos o feedbacks (retroalimentación) hacia algún compañero, superior o área del MINDEF? (menciónelo si su respuesta es afirmativa)
- a) Sí
- b) No

¡Muchas gracias!

Anexo n.º 2
Encuesta aplicada a los Trabajadores Civiles del MINDEF

ENCUESTA SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DEL MINISTERIO DE DEFENSA DEL PERÚ (MINDEF)

➤ Edad:

➤ Sexo: M () F ()

➤ Años de servicio en la entidad:

I. Objetivo: La presente encuesta busca analizar la comunicación interna de la identidad corporativa del MINDEF (misión, visión, datos históricos, identidad iconográfica, etc.) y cómo influye en el desarrollo del compromiso organizacional del personal administrativo y civil bajo un régimen laboral correspondiente al del Decreto Legislativo n.º 276 – “Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público”.

II. Instrucciones: para cada pregunta, sírvase marca con un aspa (“X”), de acuerdo a las indicaciones, o redactar la respuesta que considere correcta para usted, según sea el caso.

I. Comunicación interna

1. ¿Cuál o cuáles son los principales medios de comunicación interna desde los que recibe información institucional sobre el MINDEF? (puede marcar más de una alternativa)
 - a) Medios internos digitales (Correo electrónico institucional y/o Intranet).
 - b) Medios internos escritos (Periódico mural y/u oficios, memorándums, entre otros).
 - c) Reuniones o charlas informativas, por área o generales.
 - d) Otro (especificar):

2. ¿De qué tipo de contenidos está compuesta la información institucional que más recibe desde los medios de comunicación interna del MINDEF? (marque solo una alternativa)
 - a) Actividades institucionales internas y/o externas.
 - b) Noticias (periodísticas) sobre la institución.
 - c) Identidad corporativa del MINDEF (misión, visión, datos históricos, identidad iconográfica, etc.)
 - e) Otro (especificar):

3. ¿Con qué frecuencia recibe información institucional desde los medios de comunicación interna del MINDEF? (marque solo una alternativa)
 - a) Diaria o semanalmente
 - b) Quincenal o mensualmente
 - c) Casi nunca
 - d) Nunca

4. ¿Desde qué área, unidad u oficina del MINDEF recibe con mayor frecuencia información institucional? (marque solo una alternativa)
- a) Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo
 - b) Dirección General de Recursos Humanos
 - c) Dirección General de Educación y Doctrina
 - d) Otro (especificar):
5. ¿Con qué frecuencia es invitado a reuniones o charlas con el fin de que se le brinde información de institucional sobre el MINDEF? (marque solo una alternativa)
- a) Diaria o semanalmente
 - b) Quincenal o mensualmente
 - c) Casi nunca
 - d) Nunca
6. ¿Cuál es el principal medio de comunicación interna que utiliza para realizar alguna queja, reclamo o feedback (retroalimentación) hacia algún compañero, superior o área en el MINDEF? (marque solo una alternativa)
- a) Medios internos digitales (Correo electrónico institucional y/o Intranet).
 - b) Medios internos escritos (Periódico mural y/u oficios, memorándums, entre otros).
 - c) Reuniones o charlas informativas, de área o generales.
 - d) Otro (especificar):
 - e) No conozco o no uso alguno en específico.
7. ¿Cómo calificaría cada uno de los siguientes tópicos acerca de la comunicación interna en el MINDEF? (marque un aspa "X" en solo una de las casillas por tópico)

	Suficiente	Insuficiente
Cantidad de medios de comunicación interna.		
Tipos de contenidos comunicados internamente.		
Periodicidad de la comunicación interna.		

II. Conocimientos sobre la identidad corporativa

8. ¿Identifica en qué año se creó el MINDEF? (Menciónelo si su respuesta es afirmativa)
- a) Sí
 - b) No

9. ¿Sabe en qué fecha se celebra el aniversario del MINDEF? (menciónela si su respuesta es afirmativa)
- a) Sí
- b) No

10. Describa su grado de claridad respecto a su conocimiento sobre las siguientes características de la identidad cultural del MINDEF. (marque un aspa "X" en solo una de las casillas por tópico)

	Totalmente claro	Relativamente claro	Nada claro
Misión institucional			
Visión institucional			
Objetivos institucionales			

11. ¿Identifica cuál es el logo símbolo del MINDEF? (describalo brevemente si su respuesta es afirmativa)
- a) Sí
- b) No
12. ¿Sabe cuáles son los dos vice ministerios que existen actualmente en el MINDEF? (menciónelos si su respuesta es afirmativa)
- a) Sí
- b) No
13. ¿Identifica quién es el actual titular (Ministro) del MINDEF? (escriba su nombre si su respuesta es afirmativa)
- a) Sí
- b) No
14. ¿Qué tanto conoce acerca de la identidad corporativa del MINDEF? (marque solo una alternativa)
- a) Mucho
- b) Más o menos
- c) Muy poco
- d) Nada

III. Identificación

15. ¿Qué tan satisfecho se siente en su puesto de trabajo actual? (marque solo una alternativa)
- a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Poco satisfecho
 - d) Nada satisfecho
16. ¿Cómo calificaría el reconocimiento que se le da por el cumplimiento de sus labores? (marque solo una alternativa)
- a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Muy malo
17. ¿Siente que puede desarrollarse laboralmente en la organización?
- a) Sí
 - b) No
18. ¿Recomendaría trabajar en el MINDEF a algún familiar, amigo o conocido?
- a) Sí
 - b) No
19. ¿Cuál es su actitud y/o sentir cuando comenta con familiares, amigos o conocidos que trabaja en el MINDEF? (marque solo una alternativa)
- a) Orgullo
 - b) Incomodidad
 - c) Me es indiferente
 - d) Otro (especificar):
20. ¿Siente que el MINDEF (su alta dirección) considera su opinión cuando se toman decisiones institucionales al interior de la organización?
- c) Sí
 - d) No
21. ¿Se siente comprometido con el MINDEF?
- c) Sí
 - d) No

¡Muchas gracias!