

Universidad Panamericana  
Dirección de Sistema Bibliotecario

## Tesis Digitales - Restricciones de uso

### **DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

UNIVERSIDAD

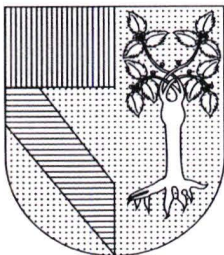
**Pana  
meri  
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

MAESTRIA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP  
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“UNIVISION INTERACTIVE MEDIA, COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL EN LA ERA DIGITAL DE LA INFORMACIÓN”

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

C A S O  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
P R E S E N T A:  
LUZ ADRIANA SANTACRUZ CARRILLO

ASESOR: JUAN ANDRÉS RINCÓN GONZÁLEZ

MÉXICO DF.

2009



\* 1 1 8 3 2 9 \*

T  
COM  
2009  
S320  
Ej. 2

CLASIF.                       
ADQUIS.                       
FECHA. 118329  
COSTO.

## **Univision Interactive Media, comunicación organizacional en la era digital de la información**

Univision Interactive Media, Inc., es la división digital de Univision Communications Inc., y es dueña y opera Univision.com y Univision Móvil (Univision Interactive Media, UIM). Su base se encuentra en Estados Unidos y es el sitio web número uno en español entre los hispanos en línea que hablan sólo español y los bilingües por siete años.<sup>1</sup>

Kevin Conroy tomó en enero del 2009 la vicepresidencia de Univision Interactive Media. Cuando Univision.com surgió en el año 2000 con la inquietud de participar en lo que sería la nueva era de la comunicación, el auge de sitios webs en el mundo era un fenómeno que no se podía detener.

Pocos fueron los que sobrevivieron y lograron un posicionamiento importante en Internet. Sin embargo, a nueve años de su surgimiento, existía entre los empleados una desconexión dentro del equipo y por ello Conroy representaba la esperanza de ese esperado cambio interno.

### **Antecedentes**

En septiembre del 2000, el grupo Univision Communications Inc. lanzó Univision.com y en el 2001, tras un año completo de operaciones, se convirtió en el líder de los sitios de Internet en español para hispanos en Estados Unidos.

En diciembre del 2001, Univision.com estableció una alianza de comercialización y de contenido estratégico con America Online, Inc. Con estas acciones unió a las comunidades locales de los mercados donde operaba a través de cobertura de noticias, charlas y tableros de mensajes sobre temas locales.

Su propósito era el de construir un destino diario en línea para todos con las herramientas que ayudaran a su público a tener un vida mejor y más amena. Era un sitio para toda la familia además hacía un manejo del idioma español que les permitía ser leídos por todos sin importar su origen nacional.

Desde sus inicios, Javier Saralegui fue nombrado Presidente del grupo y desde Nueva York lideraba a la naciente empresa. La oficina de operaciones se encontraba en Miami y tenía corresponsalías en Argentina, México y Los Ángeles.

A sólo seis meses de su lanzamiento, Univision.com se convirtió en el principal sitio de Internet en español en Estados Unidos generando el mayor tráfico y reconocimiento entre todos los sitios de la red.

---

<sup>1</sup> Forrester Investigación Personalizado, 2008, Estudio sobre Hábitos de Consumo e Interés en línea, Simmons Custom Research, agosto 2006 y Estudio sobre Usuarios Hispanos en Internet, Nielsen Media Research, 2001-2005

Univision.com contaba con instrumentos de comunicación en español, como los foros, la invitación a comentarios en sus artículos y salas de chat. Además operaba sitios web de locales en Estados Unidos combinando televisión, radio y contenido de Internet.

Era un sitio para todos los hispanos en la nación norteamericana. Aspiraban a ser el mejor sitio de Internet en español del país brindando la mejor información y mejorando el entretenimiento así como aportando el mayor número de herramientas útiles para que todos los hispanos adquirieran su merecida parte del sueño americano.

Demostró su liderazgo estableciendo un estándar de primera a través de toda la industria para la medición de tráfico en los sitios web, al ser completamente evaluado y acreditado por el Media Rating Council (MRC).

En marzo de 2005, Univision.com fue el primer sitio en español de Internet en ser galardonado con este certificado de alta distinción.

El 27 de junio del 2006, Univision Communications Inc anunció su adquisición por US\$12,300 millones por parte de Broadcasting Media Partners, un grupo de inversionistas constituido por Madison Dearborn Partners, Providence Equity Partners, TPG, Thomas H. Lee Partners y Saban Capital Group. La transacción se consumó el 29 de marzo de 2007 y la acción de Univision dejó de cotizarse en la Bolsa de Valores de Nueva York.<sup>2</sup>

Los éxitos eran evidentes. Univision.com había reportado un promedio de más de 16 millones de navegadores únicos y 36 millones de visitas por mes.<sup>3</sup>

Había visto triunfos similares en el frente publicitario. Más de 50% de las campañas en el 2008 escogieron promocionarse exclusivamente en Univision.com. Univision.com tuvo más campañas publicitarias que cualquier otro sitio de Internet en español en los Estados Unidos.<sup>4</sup>

Para darnos cuenta que significa esto quizás debemos entender que el número de hispanos radicados en Estados Unidos es realmente amplio. Para el año 2008 la población hispana alcanzaba casi los 40 millones de personas en EU, según datos de la Oficina del Censo de Washington.

Esto resultaba de gran importancia para el éxito de UIM dado que en esta época de avances tecnológicos, las empresas reconocidas contaban con su propia página en red, donde el público podía encontrar todo lo que veía en la televisión o escuchaba en la radio, de forma escrita.

La plataforma de UIM abarcaba dos áreas principalmente:

---

<sup>2</sup> <http://www.oem.com.mx/esto/notas/n219591.htm>

<sup>3</sup> Medidas Analíticas de Tráfico de Univision.com, Acreditado por el MRC, Q1 2008

<sup>4</sup> HispanicWebMonitor, Media Economics Group, julio - diciembre 2007

# BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

- a) Univision.com: La información actualizada y especializada dividida en 13 canales como Noticias, Autos, Televisión, Tecnología, Entretenimiento, Deportes, Casa, Vida, Mujer, Música, Compras, Finanzas y Teens.
- b) Univision Móvil: La empresa de contenidos y videos para celulares más relevante de habla hispana (Univision.mobi), y que incluye integraciones inalámbricas, programas PSMS y el catálogo de contenidos para descarga más amplio de la industria.

En el 2008 Saralegui renunció a su cargo y Cesar Conde, Director de Estrategias de Univision Communications Inc, asumió la presidencia interina hasta que a principios del 2009 se anunció la posesión definitiva del cargo por Kevin Conroy.

"Estoy muy impresionado por la popularidad y el éxito de las plataformas digitales de medios de Univision y estoy emocionado por el tremendo potencial de Univision Interactive Media. Espero trabajar de cerca con el equipo directivo de Univision y los ejecutivos en las unidades de televisión y radio de la empresa para identificar nuevas oportunidades de proveer contenido y talento en aplicaciones interactivas", dijo Conroy al momento de ser presentado como el nuevo vicepresidente de la división.<sup>5</sup>

Al mismo tiempo que se anunciaba el liderazgo de Conroy, se dio a conocer que esta parte de la compañía cambiaba de nombre: dejó de ser Univision Online para convertirse en Univision Interactive Media (UIM), que albergaría a Univision.com y Univision Móvil.

"Estamos muy complacidos de haber traído a un ejecutivo del calibre de Kevin para dirigir nuestra nueva división Univision Interactive Media. El cambio del nombre refleja la expansión de nuestras actividades digitales de medios y el éxito que hemos obtenido en nuestra estrategia de tres pantallas -- llegando a hispanos estadounidenses no sólo a través sus televisores, sino que también a través del Internet y plataformas móviles. Este éxito inicial será reforzado por el liderazgo de uno de los ejecutivos más avezados en la industria del Internet para consumidores y los medios digitales", declaró Joe Uva, director ejecutivo del consorcio.<sup>6</sup>

## **La comunicación en Univision.com**

Al momento de su surgimiento en el 2000 se creó una plataforma tecnológica que resultaba ser innovadora en el poco escarado mundo de los sitios webs y la red.

La página lucía más completa en diseño, imagen e interactividad en comparación con otros sitios. Aunque mostraban al público externo una imagen definida y con información de diversos tipos, sus bases comunicacionales internas fueron pobres. La gerencia al mando se preocupó por cubrir las labores periodísticas que ofertaban pero se olvidaron de atender a su público interno.

<sup>5</sup> [http://www.univision.net/corp/es/pr/New\\_York\\_07012009-1.html](http://www.univision.net/corp/es/pr/New_York_07012009-1.html)

<sup>6</sup> [http://www.univision.net/corp/es/pr/New\\_York\\_07012009-1.html](http://www.univision.net/corp/es/pr/New_York_07012009-1.html)

La falta de comunicación entre compañeros y oficinas era evidente. Generalmente la central, en Miami, estaba más enterada (y no lo estaban del todo) de las acciones tomadas por la compañía pero el resto carecía de datos básicos para realizar sus labores.

Entre los empleados, no sólo de la matriz sino de todas las corresponsalías, había desinformación sobre el proyecto. Los procesos de trabajo se sabían de manera incompleta y los movimientos internos eran conocidos por unos cuantos, que a su vez no comunicaban al resto de los compañeros o subalternos.

Incluso algo muy común era la saturación de la información y la diversidad de las fuerzas laborales que imponían su estilo de acuerdo a su país de origen y no en base a un estatuto general de la empresa.

Con el periodo interino como presidente de Cesar Conde hubo algunos cambios. Se comenzaron a mandar boletines de vez en cuando, situación que con Saralegui no ocurría.

De aquí surgió la idea de generar una estrategia de comunicación que vinculara a los diferentes componentes del complejo corporativo de Univision Communications Inc. para un mejor manejo de la información y una comunicación de mayor calidad.

Parecía que se había entendido que teniendo canales de comunicación efectivos donde los supervisores conocieran las políticas de trabajo y los empleados supieran cuáles eran sus derechos, habría menos posibilidades de que se produjeran malos entendidos o sentimientos, por parte de los empleados, de que no forman parte de la empresa.

Pero los empleados no notaron grandes cambios. Por eso la llegada de Conroy al consorcio representaba una nueva oportunidad para dejar atrás los vicios de las administraciones pasadas.

Trabajar a distancia sin una comunicación efectiva creó un abismo. Los empleados fuera de la sede no sabían fechas, calendarios, campañas en riesgo, el uso de nuevas herramientas, cambios de personal, la rotación de turnos en otras oficinas, entre otras cosas. Tampoco sabían de la existencia de Intranet, su funcionamiento y uso.

Entre otras herramientas de comunicación interna con las que se contaban además de Intranet estaban el correo interno, el cual era el más usado entre los empleados y directivos, un buzón de sugerencias y denuncias que no era tan promovido por lo que pocos sabían donde ubicarlo, además de videoconferencias que, irónicamente a pesar de tener el equipo, nadie hacía uso de ellas.

El problema básico era que UIM no tenía identificadas sus necesidades de comunicación ni hacían uso de las herramientas que tenían. Tampoco contaba con un manual de comunicación y por ende los empleados percibían huecos de información en su ambiente de trabajo.

Eran un medio de comunicación que usaba las plataformas tecnológicas del momento, pero que no aplicaban y explotaban como herramientas comunicacionales. Se adaptaban a los cambios de su mercado externo pero poco hacían por el interno.

No notaban que la comunicación, si no lo es el todo, encamina a una compañía a tener éxito no sólo a nivel corporativo sino también en el ámbito operacional.

La poca comunicación no se daba sólo a niveles directivos, era en general.

Incluso sucedía que entre la gente de la misma área no sabía en qué trabajaban sus compañeros. Esto retrasaba los tiempos además de que muchas veces, dos o más personas, trabajaban el mismo enfoque.

A menudo caían en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores eran meros sujetos pasivos.

Habitualmente no se contaba con una agenda temática que abarcara a todo el consorcio y que fuera pública mediante Intranet para que cada área tuviera bien definido su trabajo.

Otro de los constantes inconvenientes era con la implementación de una nueva herramienta o un nuevo sistema de trabajo.

La matriz era informada pero pocos eran los jefes de departamento que comunicaban a sus subalternos y corresponsalías sobre las nuevas decisiones, en general podían pasar meses sin que todos los involucrados se enteraran de los cambios.

La comunicación de la información pertinente respecto a cada grupo o área, no se daba hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Tampoco los corresponsales eran invitados a las reuniones y cuando lo eran, parecía que en la central olvidaban que ahí estaban porque no los dejaban hablar e incluso terminaban la sesión y ni siquiera se despedían. Podían usar las videoconferencias pero nadie lo planteaba.

Si no se conocían a ciencia cierta los calendarios de trabajo mucho menos se avisaban sobre los feriados, las personas designadas para cubrir las guardias, nuevas implementaciones en las áreas, herramientas del sistema, campañas en riesgo, etcétera.

En general había una comunicación pobre sobre las decisiones que se tomaban en Estados Unidos y que repercutían en el trabajo de las corresponsalías.

Además los empleados no tenían un buen concepto de la misma. Aunque valoraban el hecho de trabajar en una compañía internacional, con buena proyección, buen salario y buenas prestaciones, se quejaban de no estar enterados de los movimientos internos.

Seguramente estas situaciones eran conocidas no sólo por el público interno sino por los familiares, colegas y amigos de éstos. La imagen corporativa estaba dañada.

### **Soluciones**

A pesar de que existían diversas rutas de comunicación entre los trabajadores de Univision.com como messenger interno, correo, teléfonos por IP, todos los factores antes mencionados hacían de las oficinas externas como islas desiertas en donde cada uno de los sobrevivientes entendía o pretendía hacer su trabajo sobre la marcha.

La comunicación es la clave de la motivación, lo que permite que la gente sienta que se puede expresar y que sus ideas serán escuchadas, valoradas; seguramente se sentirá a gusto en su lugar de trabajo generando una mayor fidelidad de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso.

De ahí que un plan de comunicación dentro de la organización resultara necesario o indispensable.

Annie Bartoli expresa que la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados. Afirma además que dicho vínculo posee dos componentes: el político (son medios de una estrategia global en la que influyen) y el sociocultural (los valores, las representaciones y fenómenos de poder pesan para la organización y la comunicación). Agrega que la comunicación implica realizaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene.

La comunicación se debía adaptar a cada uno de los grupos, buscar las mejores maneras de adecuar esta información y clasificar e informar sólo sobre la parte que le correspondía o fuera útil a cada sector.

Gary Kreps describe así 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. La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización".

La comunicación organizacional sirve –según Kreps– a una función crucial de recolección de datos para los miembros de la organización al proporcionarles información con sentido.

Explica que la comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender sus experiencias.

Es entonces, la comunicación interna, una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

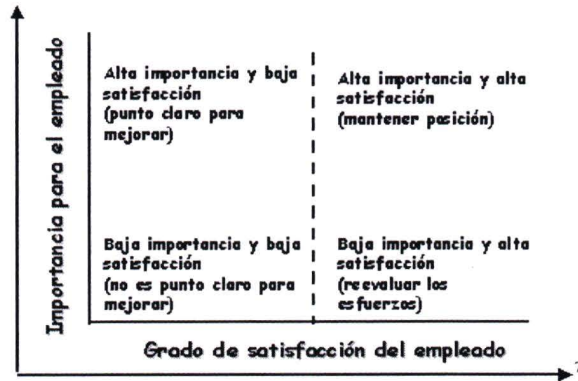


Figura 1 Medida en la que aumenta la satisfacción de un empleado

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. De este modo podemos definir el clima organizacional dentro de una empresa, que influye totalmente en el comportamiento de sus empleados.

Tanto entre los seres humanos como entre las empresas la comunicación debe promoverse para el crecimiento y funcionamiento adecuado de las relaciones así como también para la búsqueda del mejoramiento permanente.

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurría dentro de UIM, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa debían ser algunos de los objetivos que persiguiera un plan de comunicación interna en la compañía.

Una buena salida sería elegir a un comunicador corporativo para que realizara capacitaciones, creara y mantuviera las relaciones con la comunidad interna y mantuviera la comunicación con los empleados.

<sup>7</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm>

Él mismo establecería los tipos de hacer comunicación de acuerdo a lo que se quisiera informar y el público destino. En tal caso se sugieren dos maneras:

- a) Ascendente: Se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa
- b) Descendente: Tiene lugar desde arriba hacia abajo.

Si bien la comunicación existe en la interrelación entre dos o más personas, no siempre se hace de la misma manera en una organización. En base a esto dentro de la compañía se puede clasificar de la siguiente manera:

- Formal: Es la comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general esta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memoranda, etc.) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- Informal: Es la comunicación cuyo contenido, aunque es de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz.

Es justo en este último punto donde cabe hacer una reflexión más profunda.

El hecho de que fueran pocas las palabras oficiales aumentaba la aparición de rumores y esto generaba incertidumbre, inestabilidad y desconfianza. Además molestia por enterarse por fuentes externas (publicaciones en los principales diarios) sobre los movimientos de la empresa.

Uno de los fines de la comunicación interna es la reducción de la incertidumbre y la prevención de los rumores, un elemento muy peligroso para las compañías.

De hecho una de las primeras acciones de Conroy al llegar a UIM fue la de terminar tajantemente con “el secretismo”, así lo anunció en su presentación.

**¿Cuánto cuesta dar a cada empleado la última versión del manual del empleado?  
¿O una lista actualizada de contactos por correo electrónico o vía telefónica?**

La necesidad de comunicación en la organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las

personas. La Asociación Mexicana de Aprendizaje para la Conservación (IMAC), las clasifica de la siguiente manera:

- a) Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.
- b) La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales.

Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento.

De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y moviliza la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Debido a la interdependencia de los elementos del proceso de la comunicación se produce la interacción.

Berlo define la interacción de la siguiente manera: “El termino interacción designa el proceso de la asunción del rol recíproca”. Y continua diciendo “El proceso de interacción es primordial para una comprensión del concepto de proceso en la comunicación. La comunicación representa el intento de unificar dos organismos, de llenar la brecha entre dos individuos por medio de la emisión y recepción de mensajes que tengan un significado para ambos”.

La interacción es esencial para la comunicación humana porque por medio de esta empatía recíproca, el concepto de fuente y receptor se hacen una para formar parte integral del proceso de comunicación, es decir son dos elementos que se unifican para lograr la fidelidad en la comunicación.

Kevin Conroy estaba dispuesto a dar todo y se lo dejó muy claro a los empleados de UIM. El reto no era sólo aumentar la publicidad y el número de visitantes a la web en español más importante de Estados Unidos sino unir a sus empleados y lograr que entendieran mejor los procesos y los nuevos objetivos por los que se esforzarían. Con

esto no sólo cambiaría la imagen corporativa sino también ofrecería productos de mejor calidad.

### **¿Qué se pretende lograr con cada público clave?**

Hay que entender que la comunicación no puede ser la misma para todos los públicos internos. Un mismo grupo no tiene que estar activo en todos los temas.

En el caso de UIM la comunicación no era clara ni se basaba en la jerarquización de funciones. Tampoco estaba claro quiénes eran los voceros, ya que no había una periódica comunicación lineal.

Generalmente las empresas centran toda su atención en el cliente (público externo) pero se olvidan de sus empleados y que ellos son los que hacen posibles las actividades de la compañía y UIM no fue la excepción.

Aunque cada vez son más las sociedades que invierten en el departamento de comunicación, aún falta mucho por hacer en este sentido.

Cada vez que hablemos de la empresa ya sea dentro o fuera de la organización, estamos comunicando en nombre de ella.

El reto era entonces generar estrategias o herramientas que mejoraran el nivel operativo y funcional de la empresa.

Se sugiere el uso de las siguientes herramientas para lograr una comunicación interna más eficaz dentro de UIM:

a) Reuniones interactivas por sistema cerrado de televisión: Usando de las cámaras, el ancho de banda y las herramientas que usa UIM como medio de comunicación, los directivos pueden aparecer en un canal vía Internet de circuito cerrado para dar los anuncios más recientes, hacer un resumen de la situación actual de la compañía y hacer el uso de un moderador para que vía chat, los empleados puedan hacer preguntas en vivo.

b) Manual de bienvenida: Cada que un empleado ingrese a las filas de UIM deberá tener una copia de este y a un mes de cumplir su estadía en la empresa, su supervisor directo deberá de encargarse de que el nuevo integrante lo conozca a detalle.

c) Tablón de anuncios: En cada oficina, sea el país que fuera, deberá contar con la última información pegada sobre este espacio.

d) Correo electrónico: Mediante una clave personalizada para cada elemento, se recomienda mandar boletines de prensa y las palabras de los directivos vía este medio.

e) Intranet: Aunque ya existe se debe de repuntar su uso. La Intranet debe convertirse en un lugar de consulta al cual acudir para compartir información y noticias, acceder a bases

de datos, revisar un manual de presentaciones, bajar un archivo, reservar la sala de reuniones, anotarse en un curso, acceder al mail desde fuera de la oficina, etc. Se puede establecer como página forzosa para así obligar a los empleados a que la usen.

Estas herramientas de comunicación servirán siempre y cuando UIM reconozca que los empleados deben caminar de su mano y de la de los mensajes externos de la compañía, La misión y visión, aunada a los valores que se quisieran transmitir y con la meta de cumplir con los objetivos comerciales, lograrán su éxito.

Por ende el público interno debía de estar bien informado para llevar la imagen correcta hacia el exterior.

Imagen corporativa es la manera en cómo se percibe a una compañía, hace referencia a su significado y es creada por los expertos de mercadotecnia en conjunto con los de comunicación.

En UIM se ignoraba el hecho de que para ser competitiva y enfrentarse con éxito al cambio al que la empujaba el mercado, tenían que motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sintieran identificados y fueran fieles a la organización.

UIM debía trabajar bajo la premisa de que los empleados, desde el nivel más alto hasta el más bajo, formaban parte de la reputación de la empresa y que era función de cada comunicador, cuidar de ésta misma.

De acuerdo a Juan Andrés Rincón, consultor en comunicación de la empresa ZIMAT y catedrático de la Universidad Panamericana, una buena imagen ayuda a:

- A) Aumentar la credibilidad en tiempos de crisis
- B) Hacer una menor rotación del personal
- C) Facilitar las relaciones y las alianzas comerciales

## **Conclusión**

Todo acto de comunicación influye en la organización. Sin ella no puede existir.

Cuando la comunicación es eficaz promueve un mejor desempeño y mayor satisfacción de los empleados, generará un mayor compromiso con el trabajo, al comprender los empleados mejor qué es lo que se espera de ellos y esto repercutirá en la imagen corporativa.

Es mejor que los empleados se enteren de los problemas que afronta la empresa y lo que la gerencia pretende hacer respecto de ellos. De ese modo su respuesta tenderá a ser más favorable.

El vocero con mayor credibilidad en una empresa son sus empleados. Lo que ellos dicen de la empresa en la calle es determinante y muy cierto, "ya que ellos trabajan allí, tienen por qué conocer la realidad de lo que allí sucede".

Para toda empresa es de suma importancia la comunicación interna y Univision Interactive Media no es la excepción.

Una comunicación eficaz construye una identidad corporativa al generar un clima de confianza y motivación entre los empleados; rompe las barreras que existe entre los integrantes; mantiene activa la confianza de los empleados en sí mismos, con sus compañeros y con y hacia la empresa y mejora el funcionamiento de la misma.

Cada empresa puede usar diversas herramientas de comunicación además de que tiene en su poder la manera de transmitir estos mensajes, así como su grado de formalidad.

Sin embargo de nada serviría implementar modernas herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación.

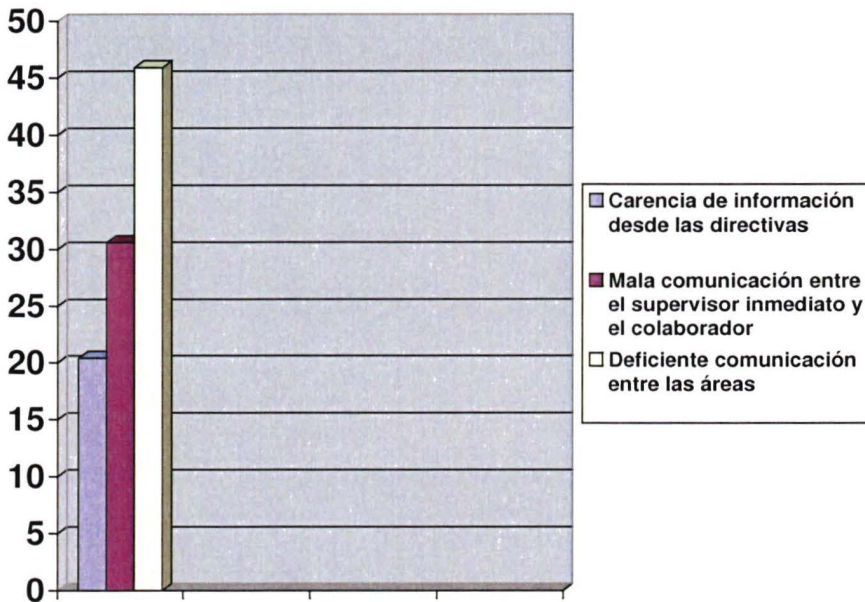
Nadie dijo que fuera una tarea sencilla pero si queremos tener una única voz y una imagen sólida y coherente de nuestra empresa, tenemos que empezar desde adentro, con el personal muy bien informado y actualizado de la realidad corporativa. Sólo así tendremos el éxito completo.

Vista del sitio web en mayo del 2009



## Anexo 2

Un estudio de prueba realizado en la oficina de México de UIM, con 50 personas encuestadas, estableció que el principal problema del sector cooperativo es la comunicación horizontal y en segundo lugar la falta de canales de doble vía entre los líderes y sus colaboradores. Con esta tabla se demuestran los altos porcentajes de respuestas positivas en cuanto a la carencia de una comunicación interna.



### Anexo 3

A continuación se presenta un documento publicado en el sitio web del grupo, en donde señala cuáles deben ser las líneas de comunicación de los empleados en la empresa:

#### LÍNEA DE COMUNICACIÓN CON EMPLEADOS

Todo empleado tiene la responsabilidad de obrar con el más alto nivel de integridad y ética y de acuerdo con el Código de Conducta, Estándares Éticos y Prácticas de Negocios de Univision (el "Código"). Si tiene alguna inquietud con respecto a la contabilidad, los controles contables o asuntos de auditoría de Univision o si ha enfrentado alguna situación que usted crea representa una violación al Código o a cualquier ley, usted puede dejar un mensaje confidencial o anónimo para el Ejecutivo Encargado del Cumplimiento de Normas Corporativas utilizando cualquiera de tres medios:

**Formulario Seguro en Internet**  
Obtenga acceso al enlace en Internet que enviará el mensaje al Ejecutivo Encargado del Cumplimiento de Normas Corporativas

**Correo Electrónico**  
Envíe un correo electrónico al Ejecutivo Encargado del Cumplimiento de Normas Corporativas

**Mensaje de Voz**  
Llame gratis en los E.E.U.U. al (866)225-5924 para dejar un mensaje de voz en el buzón telefónico del Ejecutivo Encargado del Cumplimiento de Normas Corporativas.

Para	llamadas	internacionales	gratis:
<b>México:</b>	001-866-410-6587,	Pin #	243565
<b>Colombia:</b>	01-800-5-1-80156,	Pin #	243565
<b>Perú:</b>	0800-52-043,	Pin #	243565
<b>El Salvador:</b>	800-6106,	Pin #	243565

Los mensajes de Internet y de Correo Electrónico son codificados y los mensajes del Buzón Telefónico son alterados para garantizar su carácter anónimo.

- **Seguimiento**  
Haga seguimiento a su mensaje usando los 15 dígitos de su código

**Nota: Aunque siempre ha existido esta línea de comunicación, en general los empleados saben poco de su existencia y tampoco se difunde su uso.**

## **Bibliografía**

### **A) Libros**

Bartoli, Annie, Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992.

Berlo, David, El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.

Fernández, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.

Fiske, John, Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia, 1982.

Kreps, Gary, La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.

Pasquali Antonio, Comprender la Comunicación, Monte Ávila Editores, 1978  
Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México, 1987.

### **B) Webgrafía**

Artículos sobre comunicación interna en <http://www.oem.com.mx/>

Artículos publicados en la Intranet en <http://www.univision.net>

Artículos sobre comunicación interna y comunicación organizacional en <http://www.gestiopolis.com>

Blog sobre relaciones públicas, publicidad y comunicación en <http://www.miespacio.org>

### **C) Otros**

Forrester Investigación Personalizado, 2008, Estudio sobre Hábitos de Consumo e Interés en línea, Simmons Custom Research, agosto 2006

Estudio sobre Usuarios Hispanos en Internet, Nielsen Media Research, 2001-2005

Medidas Analíticas de Tráfico de Univision.com, Acreditado por el MRC, Q1 2008

HispanicWebMonitor, Media Economics Group, julio - diciembre 2007

La Asociación Mexicana de Aprendizaje para la Conservación (IMAC)

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del vencimiento de préstamo señalado por el último sello

PRESTAMO		RENOVACION
14 ABR. 2011		



DOCT4233719