

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de Comunicación Interna, Campañas Internas y
Globales para la Unidad Educativa San Luis Gonzaga
Proyecto Integrador**

Pablo David Calderón Mosquera

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciado en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 21 de diciembre de 2017

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES
CONTEMPORÁNEAS**

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría de Comunicación Interna, Campañas Internas y Globales para la
Unidad Educativa San Luis Gonzaga**

Pablo David Calderón Mosquera

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

Quito, 21 de diciembre de 2017

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Pablo David Calderón Mosquera

Código: 00122083

Cédula de Identidad: 1717129611

Lugar y fecha: Quito, 21 diciembre de 2017

Agradecimientos

Doy gracias a Dios por permitirme cumplir esta meta tan importante. Agradezco a mi familia, mis padres Pablo y Gina, y mi hermano Mateo por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera universitaria, por estar siempre dispuestos a colaborar y respaldarme en todas mis actividades relacionadas con la universidad. A mis abuelitas, Alicia y Vilma, tíos y primos, por estar siempre presentes y acompañarme en cada una de las actividades que han sido importantes dentro de mi carrera. A mis abuelitos, que, aunque ya no están presentes físicamente, sé que estarán orgullosos. Agradezco mis amigos, que con su apoyo, amistad y cariño han hecho que este tiempo en la universidad sea agradable y divertido. Quiero agradecer a aquellos profesores de la Universidad que con sus enseñanzas y apoyo marcaron mi vida académica y personal. A Gus por ser un excelente profesor, amigo y mentor que ha hecho que estos 4 años de carrera sean los mejores. Gracias a todos aquellos que han contribuido para que sea la persona que soy ahora y esté donde estoy. Estén seguros de que todo lo vivido y aprendido a lo largo de estos 4 años de carrera lo llevo en mi corazón.

RESUMEN

En la actualidad la comunicación es una pieza fundamental para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Entre otras razones, esto se da porque el consumidor o cliente se ha vuelto cada vez más exigente y ya no se muestra interesado simplemente en aspectos como el precio del producto o servicio que requiera. Es por esto que es importante que las organizaciones o empresas tomen consciencia de cuanto aporta la comunicación a su eje de negocio y al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Para evidenciar la relevancia de la comunicación en el campo organizacional, en este trabajo se presentan algunos de los diferentes ámbitos sobre los cuales trabaja directa e indirectamente la comunicación y sobre los cuales puede aportar significativamente si se lleva a cabo una estrategia eficaz de comunicación tanto interna como externa. Entre estos están: la comunicación organizacional, relaciones públicas, comunicación en crisis, responsabilidad social empresarial, auditoría de comunicación, plan de comunicación, entre algunos otros.

Palabras clave: comunicación, relaciones públicas, auditoría de comunicación, campañas de comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación externa.

ABSTRACT

Nowadays, communication is an essential part of the functioning and development of organizations. Among other reasons, this is because the consumer and customers has become more demanding and they are no longer interested just in elements like the price of the product or service required. This is why it is important for organizations and companies to be aware of the importance of how communication contributes to their business and to the fulfillment of their objectives. To demonstrate the relevance of communication in the organizational field, this paper presents some of the different areas in which communication works directly and indirectly, and also how it can contribute significantly and effectively internally and externally. Among these areas are: organizational communication, public relations, crisis communication, social responsibility, communication audit, communication plan, among others.

Keywords: communication, public relations, communication audit, communication campaigns, organizational communication, internal communication, external communication.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS	12
JUSTIFICACIÓN	14
INTRODUCCIÓN	15
MARCO TEÓRICO	16
Comunicación organizacional	20
Relaciones públicas y comunicación externa	23
La identidad, la imagen y la reputación.....	26
Comunicación en crisis	28
Responsabilidad social empresarial.....	30
Comunicación interna	32
El director de comunicación en las organizaciones	42
La auditoría de comunicación interna y el plan de comunicación	45
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA UNIDAD EDUCATIVA SAN LUIS	
GONZAGA	53
Pre-diagnóstico	53
Introducción.....	53
Historia	53
Misión.....	54
Visión	55
Filosofía.....	55
Comportamientos.....	56
Sistema de identidad visual.....	56
Estructura organizacional.....	57
Mapa de públicos.....	58
Herramientas de comunicación para cada público	61
Fichas de las herramientas de comunicación.....	63
Sistema de auditoría.....	66
Objetivos.....	66
Objetivo general.....	66
Objetivos específicos	66
Método y técnica de investigación.....	66
Métodos	66
Universo y muestra	67
Aspectos a considerar	67

Resultados cualitativos.....	68
Resultados cuantitativos.....	69
Conclusiones de auditoría.....	83
A nivel de identidad.....	83
A nivel de comunicación - canales.....	83
A nivel de comunicación - herramientas.....	84
A nivel de clima laboral.....	85
PROPUESTA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	86
Introducción.....	86
Temática - concepto.....	86
Objetivo general.....	86
Problema 1.....	87
Artes.....	90
Fase expectativa.....	90
Fase informativa.....	91
Fase recordación.....	92
Cronograma.....	93
Presupuesto.....	93
Problema 2.....	94
Artes.....	96
Fase expectativa.....	96
Fase informativa.....	96
Fase recordación.....	97
Cronograma.....	98
Presupuesto.....	98
Problema 3.....	99
Artes.....	102
Fase expectativa.....	102
Fase informativa.....	102
Fase recordación.....	103
Cronograma.....	104
Presupuesto.....	104
Problema 4.....	105
Artes.....	107
Fase expectativa.....	107
Fase informativa.....	108
Fase recordación.....	108

Cronograma	109
Presupuesto	109
Cronograma general.....	110
Presupuesto general	111
PROPUESTA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL	112
Introducción.....	112
Temática - concepto.....	112
Objetivo general.....	112
Problema 1	113
Artes	116
Fase expectativa	116
Fase informativa.....	117
Fase recordación	118
Cronograma	119
Presupuesto	119
Problema 2.....	120
Artes	122
Fase expectativa	122
Fase informativa.....	122
Fase recordación	123
Cronograma	124
Presupuesto.....	124
Problema 3.....	125
Artes	127
Fase expectativa	127
Fase informativa.....	128
Fase recordación	129
Cronograma	130
Presupuesto	130
Problema 4.....	131
Artes	133
Fase expectativa	133
Fase informativa.....	134
Fase recordación	134
Cronograma	135
Presupuesto	135
Problema 5.....	136

Artes	138
Fase expectativa	138
Fase informativa.....	139
Fase recordación	139
Cronograma	140
Presupuesto	140
Cronograma general.....	141
Presupuesto general	142
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES.....	148
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1. Comportamiento	56
Tabla #2. Mapa de públicos	58
Tabla #3. Herramientas de comunicación para cada público.....	61
Tabla #4. Fichas de herramientas de comunicación	63
Tabla #5. Presupuesto – C1.....	93
Tabla #6. Presupuesto – C2.....	98
Tabla #7. Presupuesto – C3.....	104
Tabla #8. Presupuesto – C4.....	109
Tabla #9. Presupuesto general.....	111
Tabla #10. Costo total.....	111
Tabla #11. Presupuesto – C1.....	119
Tabla #12. Presupuesto – C2.....	124
Tabla #13. Presupuesto – C3.....	130
Tabla #14. Presupuesto – C4.....	135
Tabla #15. Presupuesto – C5.....	140
Tabla #16. Presupuesto general	142
Tabla #17. Costo total.....	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1. Logotipo	83
Figura #2. Jóvenes y padrón electoral en Ecuador	88
Figura #3. Expectativa 1 – C1 interna	90
Figura #4. Expectativa 2 - C1 interna.....	90
Figura #5. Expectativa 3 – C1 interna	90
Figura #6. Informativa 1 – C1 interna.....	91
Figura #7. Informativa 2 – C1 interna.....	91
Figura #8. Informativa 3 – C1 interna.....	91
Figura #9. Recordación 1 – C1 interna.....	92
Figura #10. Recordación 2 – C1 interna.....	92
Figura #11. Recordación 3 – C1 interna.....	92
Figura #12. Recordación 4 – C1 interna.....	92
Figura #13. Recordación 5 – C1 interna.....	92
Figura #14. Cronograma – C1 interna	93
Figura#15. Expectativa 1 – C2 interna	96
Figura #16. Informativa 1 – C2 interna.....	96
Figura #17. Informativa 2 – C2 interna.....	96
Figura #18. Recordación 1 – C2 interna.....	97
Figura #19. Recordación 2 – C2 interna.....	97
Figura #20. Recordación 3 – C2 interna.....	97
Figura #21. Cronograma – C2 interna	98
Figura #22. Expectativa 1 – C3 interna	102
Figura #23. Informativa 1 – C3 interna.....	102
Figura #24. Informativa 2 – C3 interna.....	102
Figura #25. Recordación 1 – C3 interna.....	103
Figura #26. Cronograma – C3 interna	104
Figura #27. Expectativa 1 – C4 interna	107
Figura #28. Expectativa 2 – C4 interna	107
Figura #29. Expectativa 3 – C4 interna	107
Figura #30. Informativa 1 – C4 interna.....	108
Figura #31. Recordación 1 – C4 interna.....	108
Figura #32. Cronograma – C4 interna	109
Figura #33. Expectativa 1 – C1 global	116
Figura #34. Expectativa 1 – C1 global	116
Figura #35. Informativa 1 – C1 global.....	117

Figura #36. Informativa 2 – C1 global.....	117
Figura #37. Recordación 1 – C1 global.....	118
Figura #38. Recordación 2 – C1 global.....	118
Figura #39. Recordación 3 – C1 global.....	118
Figura #40. Cronograma – C1 global	119
Figura #41. Expectativa 1 – C2 global	122
Figura #42. Expectativa 2 – C2 global	122
Figura #43. Informativa 1 – C2 global.....	122
Figura #44. Informativa 2 – C2 global.....	122
Figura #45. Informativa 3 – C2 global.....	123
Figura #46. Recordación 1 – C2 global.....	123
Figura #47. Cronograma – C2 global	124
Figura #48. Expectativa 1 – C3 global	127
Figura #49. Expectativa 2 – C3 global	127
Figura #50. Informativa 1 – C3 global.....	128
Figura #51. Informativa 2 – C3 global.....	128
Figura #52. Informativa 3 – C3 global.....	128
Figura #53. Recordación 1 – C3 global.....	129
Figura #54. Recordación 2 – C3 global.....	129
Figura #55. Cronograma – C3 global	130
Figura #56. Expectativa 1 – C4 global	133
Figura #57. Expectativa 2 – C4 global	133
Figura #58. Expectativa 3 – C4 global	133
Figura #59. Informativa 1 – C4 global.....	134
Figura #60. Informativa 2 – C4 global.....	134
Figura #61. Recordación 1 – C4 global.....	134
Figura #62. Cronograma – C4 global	88
Figura #63. Expectativa 1 – C5 global	138
Figura #64. Expectativa 2 – C5 global	138
Figura #65. Informativa 1 – C5 global.....	139
Figura #66. Informativa 2 – C5 global.....	139
Figura #67. Recordación 1 – C5 global.....	139
Figura #68. Recordación 2 – C5 global.....	139
Figura #69. Cronograma – C5 global	91

JUSTIFICACIÓN

Con el pasar del tiempo, la evolución de la tecnología y las nuevas herramientas de comunicación, el ámbito empresarial ha evidenciado la necesidad de contar con estudios en el campo de la comunicación organizacional, tanto externa como interna. Hoy en día, es vital que las organizaciones cuenten con un plan de comunicación integral que se enfoque en atender las necesidades tanto internas como externas. Este plan debe estar caracterizado por la cultura organizacional de la empresa y orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma. Es por esto que en los últimos tiempos las organizaciones han incorporado profesionales de la comunicación a sus colaboradores de manera que la comunicación se pueda ir desarrollando desde adentro.

El hecho de que una empresa o institución fomente una comunicación integral contribuye para que esta pueda generar relaciones comerciales exitosas con sus diferentes públicos de interés entre ellos se puede mencionar a clientes, colaboradores, proveedores, entre algunos otros. El conocimiento e información que la organización pueda transmitir sobre si misma de una manera efectiva, aportará significativamente a consolidar un trabajo integral de manera que todos se enfoquen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por otro lado, el mantener una buena comunicación con los clientes permitirá a la organización establecer relaciones comerciales a largo plazo y generar un sentido de preferencia desde el cliente hacia la marca. Finalmente, es importante conocer a los diferentes públicos y generar estrategias de comunicación acorde a cada público de manera que estas puedan ser efectivas y lograr el objetivo propuesto.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es una parte fundamental para el desarrollo adecuado de la vida de los seres humanos. Esta, al igual que los humanos, ha sufrido cambios y transformaciones a través del tiempo. A lo largo de la historia, la comunicación ha tomado diferentes canales y vías que han permitido su desarrollo. El proceso de transformación que ha sufrido la comunicación ha ido desde las primeras escrituras hasta la nueva era online donde la base de la comunicación son el internet y las nuevas tecnologías.

A lo largo de este trabajo se irá desarrollando como tema principal a la comunicación dentro de las organizaciones, dada su importancia en los últimos años, así como el surgimiento que esta ha tenido y el crecimiento dentro del campo institucional no solo privado sino también dentro del sector público. Además, se analizarán los diferentes ámbitos en los cuales se trabaja como parte de la comunicación organizacional y sus diferentes aristas. Esto con el objetivo de generar un análisis profundo respecto acerca de ¿qué es la comunicación organizacional?, su importancia para las organizaciones, los diferentes ámbitos en los que se puede trabajar como parte de la comunicación empresarial, el rol del director de comunicación, los procesos que permiten evaluar el estado de la comunicación tanto interno como externo, que es la imagen, identidad y reputación, la relación de las organizaciones con la sociedad civil, la comunicación en crisis, entre algunos otros temas.

MARCO TEÓRICO

Es evidente que con el pasar del tiempo la comunicación ha sufrido cambios gracias a varios factores como la evolución del ser humano, la influencia de los medios digitales, los avances tecnológicos, leyes y políticas mundiales, entre algunas otras razones. Esta transformación que se ha dado a través del tiempo puede tomarse también como una guía para entender el proceso evolutivo del ser humano, pues la evolución humana ha generado grandes impactos en la comunicación. Si bien es cierto, la comunicación humana no es el único aspecto que se puede analizar en cuanto al desarrollo de la especie humana, si es uno de los más importantes. Con relación a esta importancia de la comunicación para los humanos, De Fleur y Ball-Rokeach, en el texto *Teorías de la comunicación de masas* afirman:

La observación del desarrollo de la humanidad desde el punto de vista de las cada vez más sofisticadas formas de la comunicación no implica que no haya otros temas también importantes. Sin embargo, los significativos y radicales adelantos alcanzados por el homo sapiens en los últimos 40.000 años han dependido más de su dominio de los sistemas de comunicación que de los materiales que utilizaban para forjar sus herramientas (1993: p. 25).

Si bien en el siglo XIX empezaron a aparecer diferentes sistemas que podrían tomarse como base para lo que hoy consideramos como comunicación. Es en el siglo XX donde la comunicación empieza a tomarse como un campo académico en constante indagación de diferentes aspectos que esta involucra. Los estudios y observaciones realizados alrededor de la comunicación han estado caracterizados e influenciados por diferentes disciplinas entre las que se pueden mencionar las siguientes: filosofía, etnografía, psicología social, sociología, entre algunas otras. Es necesario destacar que esta ciencia, disciplina o campo de estudio, involucra una infinidad de maneras de desarrollarse y condiciones para ello. Oscila entre el

ámbito personal y el social, lo público y lo privado, lo imaginario y lo real (López, 2011: p. 26). Según el mismo autor, son varias las concepciones, algunas señaladas anteriormente, que permiten tomar a la comunicación como uno de los pilares estructurales de la sociedad.

Por ende, el estudio de la comunicación está estrictamente relacionado con el estudio de la sociedad. Esta puede ser vista, a su vez, como un conjunto compuesto por diferentes “entidades” que cumplen determinadas funciones es lo que inspira y da paso a los primeros pensamientos acerca de una ciencia de comunicación según Armand y Michele Mattelart (1997: p. 13).

A medida que se fue desarrollando el estudio de esta ciencia, empezaron a surgir propuestas y teorías acerca del funcionamiento de la misma. Un modelo relevante fue el que planteó Claude Shannon, pues este presentaba a la comunicación como un proceso de una sola vía en el que el emisor transmitía el mensaje a través de un canal por el cuál llegaba al receptor.

En base a este modelo, Maigret defiende el hecho de que existen factores determinantes en el comportamiento humano, influenciado por la comunicación. El autor plantea una importante relación entre el individuo, los mensajes que le transmite su entorno y la reacción que estos le provocan. En su obra *Sociología de la comunicación y los medios* señala:

El individuo es un sistema abierto cuyo comportamiento es enteramente determinado por la suma de tres factores: un lenguaje hereditario (el de su organismo), el conjunto de su historia particular (sus reflejos, su memoria, su “personalidad”) y los mensajes que recibe de su medio y a los cuales reacciona (2005: p. 153).

A partir de aquí es que se empieza a tomar a este proceso de comunicación como una

herramienta que facilita la integración entre las sociedades humanas. Es en base a este modelo que podemos ver como la comunicación fue tomada durante mucho tiempo como un proceso de una sola vía en el que no necesariamente se esperaba una reacción por parte del receptor, a pesar de que como ya se pensaba, el mensaje podía provocar que se de algún tipo de respuesta.

Posteriormente, con el apareamiento de las nuevas tecnologías, la comunicación se ve influenciada y empieza a experimentar procesos de transformación en todos sus niveles. Y es que, en la actualidad, los nuevos inventos tecnológicos han pasado a ser una parte fundamental en la vida de las personas. En este punto cabe destacar la gran capacidad de adaptación de los seres humanos a estas nuevas tecnologías y es que como afirma el texto *Ciencia, tecnología y sociedad* (2012), las culturas no buscan cambiar su actuar por completo, más bien lo que hacen es adaptarse a las nuevas propuestas a través de sistemas técnicos que les permitan ser parte de la revolución tecnológica y obtener los beneficios que esta ofrece. Esta afirmación, específicamente en relación al internet y las nuevas formas de comunicación ha sido defendida por diversos autores, entre ellos se puede mencionar el pensamiento de Fernández, Chamorro, Gil, y Somolinos quienes en el artículo *Evaluación de la privacidad de una red social virtual*, afirman que “los seres humanos, por su naturaleza, son sociables, y la cotidianidad en el uso de internet ha provocado que exporten sus usos y costumbres desde un mundo real a un mundo virtual” (2012). Es decir que la necesidad de seguir en el ámbito de la comunicación ha hecho que esta se exporte a nuevos medios.

Si bien este avance tecnológico ha traído grandes oportunidades para la humanidad, también ha provocado efectos no del todo positivos. En la actualidad las sociedades se han convertido en entes dependientes de estas nuevas tecnologías a tal punto que muchas personas no podrían imaginar un mundo donde estas no estuvieran presentes. Julio Rubio y

Javier Ordoñez, en su estudio *Ciencia, tecnología y sociedad en México*, (2008), analizan el impacto de la influencia tanto de la ciencia como de la tecnología en la sociedad mexicana. Con relación a la dependencia tecnológica que padece la población mexicana actualmente, los autores señalan que esta “es evidente ... podemos constatar que nuestra sociedad depende de la tecnología para su supervivencia tanto en el nivel macro (fuentes de energía, redes de comunicación, etcétera) como en el nivel individual” (2008: p. 20). Este estudio muestra datos importantes pues si bien es cierto fue realizado en México, actualmente este problema involucra a todo el mundo debido a la capacidad de penetración de los avances tecnológicos y la eliminación de las barreras tecnológicas.

La evolución que ha sufrido la comunicación también ha impactado en las sociedades de información. Es impresionante la velocidad con la que se ha dado el desarrollo de las nuevas tecnologías de información. Uno de los dilemas presentados como resultado del aumento de los medios de comunicación, hoy en su mayoría virtuales, es el hecho de que existe mayor acceso a información que no necesariamente es de calidad o verificada. En el artículo *New Technology and the information society: Whose Vision?* su autor David Lyon señala:

What is actually happening and at an exponential rate, is an increase in the flow signals which connect more and more nodes in an expanding global grid. Some signals are configured to give them information value, others are not, and we cannot predict which will be which (1992: p. 13).

La introducción y evolución de estas nuevas tecnologías ha hecho que surjan nuevos desafíos dentro de los diferentes ámbitos de la comunicación. Ha modificado la forma de llevar a cabo las actividades de la vida diaria además de establecer nuevas prioridades dentro del campo de la comunicación. Desde la comunicación personal hasta la comunicación

empresarial o global han debido encontrar formas de enfrentarse a los nuevos retos planteados por la comunicación 2.0 y de poder adaptarse a los mismos, desafíos que sin duda también ha tenido que enfrentar la comunicación organizacional y todo el medio en el que esta se desarrolla.

Comunicación organizacional

Como se ha mencionado anteriormente, para los seres humanos no es una opción el vivir sin comunicarse. La comunicación está implícita en todas las actividades diarias teniendo en cuenta que los humanos son seres sociables y por su naturaleza buscan relacionarse con sus semejantes. Esta puede traer grandes beneficios cuando se desarrolla y ejecuta adecuadamente pero también puede ocasionar conflictos en ocasiones donde su manejo no es el adecuado.

Varios de los problemas relacionados a las relaciones personales se dan porque existe una deficiencia en cuanto a la comunicación desarrollada por los seres humanos. Es por esto que la importancia que conllevan los procesos de comunicación en los seres humanos, también se puede evidenciar en el ámbito laboral al este ser una parte fundamental del desarrollo personal y profesional de las personas. Por lo anterior se puede deducir que quien no sepa comunicarse adecuadamente, tenderá a tener problemas en su entorno laboral. Stephen Robbins y Timothy Judge con relación a esta importancia de la comunicación para el desarrollo profesional aseguran:

Los individuos pasan comunicándose cerca de 70 por ciento de las horas que están en vigilia, parece razonable concluir que una de las cuestiones que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de comunicación eficaz. Contar con buenas habilidades de comunicación resulta fundamental para tener éxito profesional. Las encuestas de los reclutadores casi siempre señalan habilidades de comunicación

entre las características más importantes (2013: p. 336).

Sin duda, el pensamiento de los autores permite deducir que son las empresas y organizaciones quienes también deben preocuparse por el nivel comunicacional que estas mantienen tanto a nivel interno como externo. Pues de este dependerá su éxito o fracaso en el negocio que tengan. Desde hace varios años las organizaciones han demostrado tener en cuenta a la comunicación como parte de su funcionamiento. Comúnmente a esta se la conoce con el nombre de comunicación organizacional, que es una rama de la comunicación como tal y cuyo estudio, análisis y campo de acción se enfoca en todos los procesos comunicacionales que involucra el funcionamiento de una organización. Daniel López respecto a este tipo de comunicación afirma que:

Se deriva del campo de la comunicación pública. Toda organización sin importar su naturaleza estatal o particular, o su objeto social, ni el sector de la economía al que pertenezca tiene el componente de lo público de acuerdo con las relaciones primarias que se establecen: empleador-empleado, gobierno-empresa y empresa-mercado (2011: p. 29).

La comunicación en algunas empresas ha sido el principal motor para su crecimiento y desarrollo. Es por esto que a medida que han pasado los años, se ha vuelto cada vez más necesario contar con departamentos de comunicación al interior de las organizaciones o contratar servicios externos. La comunicación organizacional es la herramienta mediante la cual las empresas se desenvuelven en su entorno tanto a nivel interno, empleados y colaboradores, como a nivel externo con sus proveedores, clientes, medios de comunicación, público en general, entre otros. Adicionalmente, esta se construye en base a todos los actos de la organización. Según Verónica Rodríguez, este tipo de comunicación es una recopilación de actos que al juntarlos pueden ser vistos como un “todo” y analizados de la misma forma. En

su texto, *Comunicación corporativa* (2008), señala:

Como el día a día lo demuestra, todos o casi todos los actos que conforman el comportamiento de una empresa son, en última instancia, actos comunicativos. Es la forma de expresión de cada organización. La comunicación corporativa trasciende los mensajes y abarca el comportamiento de la empresa, la que consciente o inconscientemente transmite información sobre toda ella: identidad, misión, clientes, etcétera (p.35).

Hoy en día, es importante tener en cuenta la influencia de la comunicación en los diferentes aspectos empresariales ya que en base a esto se pueden diseñar y establecer programas eficientes de comunicación. El hecho de que la comunicación esté presente en los diferentes procesos organizacionales ha permitido que a medida que esta se va integrando dentro del ambiente empresarial, va constituyéndose como el núcleo de la organización. Según Olivia Morales, es considerada como núcleo debido a que “una empresa que no sepa comunicar que vende, no podrá vender; una empresa que no sepa definirse ante sus empleados no podrá desarrollarse a partir de ellos. Pero en estos casos extremos, estaría en riesgo su existencia” (2005: p. 109).

Así como Morales, muchos autores han hecho énfasis en que una adecuada relación entre el empleador y sus empleados es vital para el correcto funcionamiento de las empresas. En los últimos años, se ha evidenciado una tendencia por las organizaciones a dar mayor valor a su personal de manera que se tenga una base adecuada para una posterior práctica comunicacional entorno a los demás factores que conlleva la comunicación corporativa.

A medida que la comunicación se ha instaurado en las organizaciones, varios expertos en el tema aseveran el hecho de que la comunicación debe ser estratégica y su enfoque debe estar adecuado a las necesidades de la organización. Entre ellos se puede destacar a Franklin

y Krieger quienes plantean que “el objetivo básico de este tipo de comunicación organizacional es convertir el personal en colaboradores alineados con los valores comunes, la visión compartida y la misión comprometida de la organización”, adicionalmente en cuanto al enfoque estratégico que la comunicación organizacional debe tener señalan: “En otros términos, su propósito radica en permitir a cada uno de los integrantes de la organización pensar y actuar de manera estratégica, así como ser productivos y capaces de tomar decisiones y asumir responsabilidades individuales y de equipo en función de los objetivos estratégicos” (2012: p. 237).

Relaciones públicas y comunicación externa

La comunicación externa es una parte fundamental dentro de la comunicación corporativa. Pues esta es la que permite a las organizaciones desarrollar una relación con el mundo externo y todo lo que este conlleva. Las relaciones públicas y todo lo que estas encierran, pueden ser entendidas como esenciales para la comunicación externa de una empresa. El concepto como tal de las relaciones públicas tanto en el ámbito profesional como académico, desde sus inicios, aún se encuentra en un debate constante. La razón principal para este ha sido sin lugar a duda la delimitación de su área de trabajo, además de la identificación de la línea divisoria entre las relaciones públicas y otras ramas como el marketing, periodismo o la publicidad.

A lo largo de la historia de las relaciones públicas, varios han sido los autores y las instituciones que han planteado diferentes definiciones para las relaciones públicas según su perspectiva. Una de las definiciones planteadas para esta rama de la comunicación es la que propone la *International Public Relations Association*, en su definición esta institución afirma:

Las relaciones públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y

organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía y el concurso de aquéllos con los que tiene o puede tener que ver (cit. en Canal, 2012: p. 16).

Como parte del campo de estudio de las relaciones públicas, han existido varios expertos e investigadores que han presentado sus criterios y opiniones respecto a que son y como estas funcionan. Entre ellos se pueden encontrar a Cutlip y Center, autores del libro *Manual de relaciones públicas eficaces*, ellos plantean la siguiente definición afirmando que “son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso” (2006: p. 39). Los intentos por plantear una definición de las relaciones públicas que incluya los diferentes puntos de vista relevantes y los englobe en uno solo han sido varios. Sin embargo, entre ellos se puede mencionar al promovido por el doctor Rex Harlow, fundador de la *Public Relations Society of America*. Harlow, pasó varios años de su vida indagando acerca de este tema y logró reunir cerca de 500 ideas cuyo objetivo era presentar los principios básicos de esta profesión. En el año de 1976, en la revista académica *Public Relations Review*, publicó una de las definiciones más completas hoy en día, esta se presenta así:

Las relaciones públicas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación de tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas

principales (cit. en Cavia y Huertas, 2009: p. 6).

De los planteamientos antes presentados, se debe destacar que todos presentan a las relaciones públicas como una función directiva o de dirección. Este aspecto es clave porque promueve el hecho de ver a esta disciplina situada en los niveles más altos de decisiones dentro de las organizaciones, esto a su vez permite que se obtengan mejores resultados en cuanto a su desempeño. Además, las relaciones públicas al estar posicionadas directamente en la alta dirección, les permite cumplir el papel de asesoras y guías en cuanto a decisiones e iniciativas que involucren a los públicos externos

De ahí que el ámbito externo de las organizaciones es fundamental porque cualquier empresa que sea, esta dependerá de sus públicos y la percepción que estos tengan de la misma. El hecho de que el público externo no se sienta a gusto con lo que proyecta la organización, generara tarde o temprano un conflicto que incida directamente en su labor y en el desarrollo de la misma. Por esto, una de las principales funciones de las relaciones públicas como tal, es buscar que la relación con los diferentes públicos sea agradable ya sea que estos estén relacionados directa o indirectamente con la misma.

Adicionalmente, los relacionistas públicos, como se los conoce a quienes trabajan en esta área, manejan y administran diferentes funciones organizativas, entre ellas están “los medios, consumidores, industria y relaciones gubernamentales; también campañas políticas, representación de intereses de grupos concretos, mediación en conflictos y relación con empleados e inversores” (Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J., 2012: p. 3). Es por esto que se puede afirmar que un profesional en esta rama debe ser multifacético como lo afirman muchos entendidos en el tema pues la labor de las relaciones públicas puede requerir diferentes acciones que fluctúen entre construir vínculos con los medios de comunicación, organización de eventos que permitan dar a conocer la marca, el análisis y solución de problemas con clientes o públicos externos, entre algunas otras.

Además de la comunicación clara y efectiva, la creatividad y la imaginación son características fundamentales del relacionista público, pues estas le ayudan a desarrollar mejor su trabajo. Un criterio adecuado para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la capacidad investigativa del profesional también son fundamentales para que las relaciones públicas cumplan su función. De manera que se pueda posicionar a la organización de manera efectiva ante el público interno, además de generar en ellos una percepción positiva que perdure en el tiempo y sea transmitida mediante opiniones y recomendaciones entre sus públicos.

La identidad, la imagen y la reputación

Las relaciones públicas engloban diferentes aspectos comunicacionales que les permiten desarrollar sus funciones adecuadamente. Entre estos aspectos, se encuentran sin lugar a duda, la imagen y la reputación organizacional. Si bien es cierto, ambos están dirigidos a los públicos externos y como estos perciben a la institución, se pueden encontrar diferencias marcadas entre ellos. Si bien es cierto las empresas pueden construir o transformar su imagen invirtiendo recursos en ella, no lo pueden hacer con la reputación debido a que esta se va construyendo en base a la calidad de relaciones y lazos que la empresa establece con sus clientes.

Existe una relación directa entre la satisfacción del cliente y la reputación organizacional, es decir que mientras más clientes satisfechos tenga la empresa, mejor será su reputación. Esto se da entre otras cosas, por los comentarios “boca a boca” de los clientes que ya probaron el servicio y que en algunos casos los recomiendan a sus conocidos. Michael Ritter en un artículo suyo comparando la reputación con la imagen corporativa afirma que:

Ganar una buena reputación es mucho más complejo que construir una imagen. Es una tarea ardua y difícil y que depende de muchísimos factores por lo cual es tan sensible a

los ruidos. Una vez cimentada, tiene una gran ventaja sobre la imagen: como ésta es momentánea, suele ser efímera. La reputación en cambio es relativamente estable porque es el resultado de la percepción que tiene la gente del comportamiento de una persona o de una organización a lo largo del tiempo (2004).

Si bien es cierto que la identidad y la reputación juegan un papel fundamental dentro de la comunicación externa, también lo es la identidad corporativa. Este término que se utiliza comúnmente en el ámbito organizacional y hace referencia a los bienes intangibles de las organizaciones, ha adquirido importancia en los últimos tiempos. Además, la identidad está relacionada con la reputación debido a que gran parte de su influencia se da en los colaboradores quienes a su vez tienen relación directa con el cliente o consumidor de la empresa. La imagen corporativa puede ser vista como un reflejo de la identidad debido a que esta se puede definir como la percepción que la organización quiere que los públicos tengan de ella, aunque la identidad está más enfocada en el interior de las organizaciones.

En cuanto a esta, en el texto, *Imagen, identidad y comunicación*, el autor afirma que "la identidad es, por tanto, una dimensión de personalidad que se caracteriza por estar dotada de una propiedad de concentración de diferentes rasgos constitutivos del modo de ser y de hacer organizacional" (cit. en Arguello, 2005: p. 9). Por lo tanto, al igual que sucede con los humanos, esta identidad es la que diferencia a las empresas y evita la posibilidad de que existan dos iguales, pues cada una tiene sus características que la identifican.

Adicionalmente, en el ámbito corporativo, la identidad ya no es vista simplemente como algo intangible. Las corporaciones buscan materializarla debido al poder comunicacional que conlleva.

La identidad también permite a las organizaciones identificar y establecer una idea clara de cómo buscan ser percibidas por su personal para posteriormente transmitir esta de manera eficiente. Esta construcción de la identidad corporativa puede estar determinada por

diferentes aspectos y pensamientos. Entre algunos autores que han propuesto ideas sobre este tema se encuentra Joan Costa, quien señala que la base de la identidad de cualquier cosa son tres preguntas fundamentales: “Qué es (o quién es), qué hace (o para que sirve) y dónde está (lugar y origen)” (2005: p.127). Al aplicar estos cuestionamientos en el ámbito organizacional, los resultados de los mismos, tienden a juntarse en uno solo que puede ser tomado como la base para la construcción de la identidad corporativa.

Esta percepción que las empresas generan de sí mismas sobre sus colaboradores es importante porque, a medida que ellos tengan un amplio conocimiento de la organización, así mismo podrán transmitirlo de manera efectiva hacia el público externo. En este punto es necesario considerar que en la mayoría de organizaciones quién es la cara de la organización no es el gerente o propietario, sino el colaborador cuya función es atender al cliente. Como ejemplo se puede tomar a un supermercado, e identificar que la persona que atiende y está en constante relación con los clientes, no pertenece a los altos mandos de la institución.

Comunicación en crisis

La comunicación externa y las relaciones públicas engloban diversos aspectos mediante los cuales se pueden gestionar y comunicar tanto una imagen como una reputación sólida a los diferentes públicos. Cada uno de estos aspectos están enfocados en áreas específicas. Uno de ellos, de vital importancia para las organizaciones, es el tema de la comunicación en crisis. Esta, puede ser vista como la encargada de tomar medidas frente a posibles eventos coyunturales relacionados directamente con la organización y que pueden afectar a su reputación. Es común que, frente a situaciones de crisis, se genere cierta desestabilización a nivel general dentro de las organizaciones. El manejo, efectivo o no, de las situaciones de crisis incide directamente en la percepción que los públicos tienen de las empresas y es a raíz de este punto de donde surge la importancia del manejo y gestión de

crisis como parte de la gestión corporativa en la actualidad. Las organizaciones pueden estar en constante búsqueda de una construcción sólida de su imagen y su reputación, pero en ocasiones, diferentes factores pueden afectar a estos componentes de su identidad los cuales, sino son manejados adecuadamente, pueden provocar que la inversión realizada en temas de construcción de imagen se haya realizado en vano.

Si bien es cierto, las crisis pueden afectar a una empresa, en distintos niveles, por lo tanto, no deben ser tomadas a la ligera y se debe dar la importancia adecuada a la institucionalización de un manejo de crisis adecuado y eficaz. Si bien estas situaciones crean ciertas dificultades para las instituciones, también pueden generar cierto aprendizaje para las mismas, está en cada una de las organizaciones tomarlas como aprendizajes que les permitan prever o estar preparadas para futuras ocasiones debido a que nunca se podrá saber qué acciones tomarán los diferentes agentes externos a la organización. Germán Silva (2013), aporta a este tema señalando:

Una crisis, por tanto, constituirá una vivencia organizacional. Esto significa que pasará a formar parte de la memoria histórica de una institución. Es decir, un momento en que se identificarán nuevas conductas individuales y colectivas - muchas de ellas desconocidas y hasta sorprendentes para sus integrantes - las que pueden ser incorporadas y «asimiladas» dentro del repertorio conductual de la empresa o, por el contrario, su expresión puede ser precisamente un ejemplo de las conductas disonantes o contradictorias con los valores, principios, estilo e incluso lenguaje de la organización (p. 26).

En muchas ocasiones, las situaciones de crisis generan resultados negativos o no favorables para las organizaciones que perduran por un largo período de tiempo. Aunque la comunicación en crisis no solucione este tipo de conflictos del todo, permite ir poco a poco

superándolos y mitigar en ocasiones los posibles impactos. Algunas personas defienden el hecho de que una efectiva gestión de crisis incluye propuestas y acciones inmediatas en el momento que surge la crisis como tal, de manera que se dé a notar la preocupación y el apersonamiento de la situación por parte de la organización.

No obstante, diferentes conocedores del tema han señalado que en realidad un adecuado manejo y gestión de crisis, se lleva a cabo mucho antes de que surjan situaciones donde la compañía debe actuar inmediatamente lo que por lo general conlleva acciones apresuradas que no necesariamente se analizan detenidamente y por lo general no generan los resultados deseados. Este planteamiento lleva promueve el hecho de que la prevención es un factor fundamental dentro de la comunicación en crisis pues esta debe basarse en una planificación previa que, en base a un análisis de la situación y el campo de acción de la organización, incluya una construcción de los posibles escenarios que podrían ser considerados como crisis para la empresa. Miguel Túñez y Carmen Costa afirman que “se trata de proporcionar a la empresa mecanismos y procedimientos de respuesta eficaces antes de que se alcance una situación que amenace los objetivos de esta o ponga en peligro la relación con sus públicos” (2014: p. 78).

Responsabilidad social empresarial

Otra área fundamental de la comunicación organizacional es la responsabilidad social empresarial. Cabe destacar que la idea de esta rama ha ido tomando mayor fuerza con el transcurso de los últimos años, esto debido, en parte, a que tanto en la sociedad como en las empresas se ha ido instaurando una conciencia social enfocada en su entorno. Según Bloom y Gundlach, la responsabilidad social empresarial “guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés, como los trabajadores, los clientes, las personas y los grupos a quienes puede afectar las políticas y prácticas corporativas” (cit. en Cancino y

Morales, 2008: p. 10). Esto se podría entender, por ejemplo, desde el punto de vista de que en muchas ocasiones la actividad de una empresa puede incidir directamente en el desarrollo o progreso de una población cercana, de manera que la organización debe preocuparse por esta y tratar de alguna forma compensar el impacto causado.

Si bien es una práctica que se está llevando a cabo actualmente en casi todas las organizaciones, la responsabilidad social corporativa ha generado mucha controversia en cuanto a su regulación de parte de las entidades de control y los gobiernos. En la actualidad, cada vez existe mayor conciencia respecto a la instauración de la responsabilidad social dentro de las organizaciones, pero la polémica ha surgido entre empresas y organizaciones que piensan que la RSE no debe ser regulada por medio de leyes, y colectivos o grupos que si están a favor de la regulación y en ocasiones presionan a los gobiernos a hacerlo.

Por muchas empresas la RSE es tomada como voluntaria y ejecutada de la misma manera. Es por ejemplo el caso de Toyota Services de Venezuela quienes en su Informe de Responsabilidad Social 2011-2012, afirman que la “RSE consiste en la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (2012). Varios aspectos permitirían considerar que si la responsabilidad social fuera regulada complicaría de cierta manera la forma en que las organizaciones la ejecutan. Examinando la perspectiva de aquellas empresas que no están conformes con la regulación mediante leyes, el texto *La dimensión ética de la responsabilidad social* afirma que:

Las empresas ... destacan la naturaleza voluntaria de la responsabilidad social. A su juicio, no se puede regular normativamente la práctica social responsable porque no hay soluciones únicas y universales. El intento de regularizar por ley la práctica socialmente responsable anularía la creatividad de las empresas que son el motor del desarrollo de la responsabilidad social (Arrieta & De la Cruz, 2005: p. 60).

Queda claro que la responsabilidad social debe ser tomada en cuenta como parte fundamental del funcionamiento de las organizaciones. Pero también es importante identificar que esta, al desarrollarse entorno al ambiente que rodea la organización, podrá ser planteada en base a diferentes opciones y planteamientos que permitan su implementación. Además, no se podrá hablar de la elaboración de una planificación “perfecta” de responsabilidad social empresarial debido a que esta estará influenciada de diversos factores como el funcionamiento de la organización, las preocupaciones medioambientales y sociales que se buscan intervenir, la posible “presión social” por parte de colectivos, etc. Mientras la actividad no esté regulada, se esperaría que la iniciativa de implementar una cultura de responsabilidad social corporativa surja desde el interior de las organizaciones como resultado de un actuar ético y justo en el que compensa a la sociedad.

Comunicación interna

Así como la comunicación externa es importante para las organizaciones porque esta es la que les permite desarrollar relaciones adecuadas y generar vínculos con los públicos externos, igual o mayor importancia tiene la comunicación interna. Esta es una parte fundamental de la comunicación a nivel integral. Por lo general, existe una tendencia a pensar que la importancia que ha ido adquiriendo la comunicación interna se ha dado solamente en los últimos años. Sin embargo, esto no es del todo cierto debido a que, si bien se ha institucionalizado e instaurado en diferentes aspectos, la comunicación interna ha estado presente siempre en todos los procesos organizacionales sobre todo en aquellos que se desenvuelven al interior de las empresas.

Es decir que no se podría concebir a ninguna empresa que lleve varios años en el mercado sin haber llevado a cabo programas adecuados de comunicación interna. En pro de esta afirmación Alberto Andreu en su artículo *Comunicación interna, un paseo por el tiempo*,

afirma que “aunque históricamente se hayan utilizado diferentes nombres, formas, medios, canales, tecnologías, fines, entre otros, las empresas excelentes siempre han recurrido a la Comunicación Interna en sus procesos de trabajo” (1995: p. 48). La comunicación interna se enfoca principalmente en el personal que trabaja al interior de la empresa y busca generar un mayor involucramiento de este “público” con relación a las diversas actividades de la organización. Adicionalmente, trata de que el personal se sienta tomado en cuenta, aspecto vital para que se genere un nivel de motivación adecuado lo que a su vez se traduce en una mayor participación e involucramiento.

En cuanto al trabajo específico de la comunicación interna es importante mencionar que los lineamientos en base a los cuales este se desarrolla están plasmados en el conocido plan de comunicación interna. Es importante que las organizaciones tengan en cuenta que, para obtener un resultado efectivo, se debe dedicar tiempo y recursos al diseño del plan de comunicación. El proceso de desarrollo de este plan requiere de tiempo, algo que no es comúnmente entendido por las organizaciones pues en ocasiones estas tratan de implementar algo esperando resultados inmediatos o en corto plazo, algo que en procesos comunicacionales efectivos rara vez sucede por la profundidad que estos necesitan.

La creación del plan de comunicación inicia con una investigación y análisis de la organización. Estos son pasos fundamentales pues permitirán un completo entendimiento de la situación actual de la organización para posteriormente realizar una formulación y combinación adecuada de las herramientas a utilizar como parte de la estrategia de comunicación. Este plan debe buscar ser lo más integral y efectivo posible ya que el fin de este es tratar de solucionar falencias o problemas que por lo general se detectan en la fase de investigación. Ahí radica la importancia de darle seguimiento a todo el proceso de diseño del plan de comunicación de manera que posteriormente a su aplicación se puedan evidenciar resultados positivos y favorables para la organización.

El personal humano es fundamental para el funcionamiento de las empresas. Núria Saló, en referencia a los colaboradores internos, señala que ellos “son los primeros que entran en contacto directo con los clientes y usuarios, a los que transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa” (2000: p. 43). Si el personal no se encuentra estable, tenderá a transmitir eso a los clientes y esto a su vez se traduciría en una pérdida de clientes o baja en ventas de ser el caso.

Como su nombre lo indica, la comunicación interna busca administrar de manera efectiva la comunicación que se desarrolla al interior de las organizaciones. Esta es la encargada de que el mensaje que se quiere comunicar fuese quien fuese el receptor, se lo elabore de manera correcta, se transmita por una vía adecuada y llegue provocando la reacción que se quiere obtener. Es en este punto donde esta área de la comunicación debe ser inteligente y encontrar herramientas que le permitan cumplir con sus cometidos.

Una de las características que debe cumplir para esto es identificar siempre el balance necesario en cuanto a la cantidad de información que se comunica. Respecto al tema de la cantidad de información que se puede transmitir, White, Vanc y Stafford defienden el hecho de que el balance entre ambos extremos en cuanto a la cantidad es necesario. El comunicar muy poco según ellos, crea una atmósfera que puede causar especulaciones hasta incluso desconfianza por parte del personal. Sin embargo, el otro extremo de esto es también negativo debido a que el comunicar demasiada información puede provocar una sobrecarga o saturación en el personal que en muchos casos conlleva a dejar de prestar atención en toda la información que se presenta debido a su excesiva cantidad (2010: p. 69).

Lo presentado hasta el momento, refleja sin duda la necesidad de que la comunicación interna tenga un enfoque estratégico. Esto es lo que le permitirá categorizar sus diferentes frentes de acción, clasificar la información de acuerdo a su importancia, enfocar su atención en los diferentes públicos internos y las características de cada uno de ellos, generar canales

de comunicación adecuados para que los colaboradores puedan también participar en la organización, entre otras cosas. La comunicación interna puede trabajar en diferentes frentes al interior de la organización y en cualquiera de ellos, si actúa de manera estratégica, puede generar resultados favorables.

Uno de los enfoques más promovidos, sobre todo en los últimos tiempos, es el hecho de generar el mayor involucramiento posible por parte de los colaboradores para con los objetivos establecidos por la alta dirección como principales de la organización. En el libro *Comunicación interna*, los autores afirman que se debe lograr “que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía” (Brandolini & González 2009: p. 25). Esto se puede lograr mediante diversos mecanismos como la información constante de resultados a los colaboradores, retroalimentación adecuada, entre otros.

Profundizando más en el tema del capital humano en las empresas y como incide la comunicación interna en el mismo, es importante destacar que está a más de transmitirles lo que la organización espera de ellos, debe utilizar procedimientos que contribuyan a la motivación del personal respecto a su sentido de pertenencia en la organización. De esta manera se puede ir logrando paulatinamente que los objetivos organizacionales sean tomados como propios por parte de los colaboradores. Para esto se debe procurar un completo entendimiento de los elementos internos de la organización. En cuanto a este aspecto como un trabajo de la comunicación interna, el artículo *Internal communication: Definition, parameters, and the future* afirma respecto a este tema:

Aligning the goals of individual employees to organizational goals is also seen as a task for internal communication. Such alignment helps organizations build strong cultures. Internal communication is the aspiration (starting from the vision and proceeding to policy and mission statement and eventually to strategy) of achieving a

systematic analysis and distribution of information at all strata simultaneously coordinated in the most efficient way possible (Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012: p. 225).

En esta búsqueda de la participación de los trabajadores, se pensó durante mucho tiempo que esta se lograba solamente con la transmisión de información a diferentes niveles de la organización. De hecho, durante mucho tiempo la principal función de la comunicación en las organizaciones fue principalmente informar a todos quienes formaban parte de ella, aspectos o temas relevantes que los altos mandos querían transmitir a sus colaboradores. Este tipo de comunicación estaba caracterizada solamente por informar y no por esperar una retroalimentación o algún tipo de reacción por parte del informado, es decir era puramente descendente. No se debe quitar el mérito de que la comunicación de información y resultados relevantes influye en los colaboradores de manera que estos se sientan más identificados con la organización. Sin embargo, esta no debe quedar solamente ahí en la transmisión de datos, sino que también debe promover una reacción o respuesta por parte de los informados.

Michael Ritter en su libro *Cultura organizacional*, señala “la participación resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre” (2008: p. 14). Por lo que la organización debe generar constantemente espacios en los cuales puedan los colaboradores verse involucrados de manera que ellos también puedan expresarse.

Debido a la modernización del pensamiento y la promulgación de nuevas ideas, esta concepción tradicional ha ido cambiando y hoy en día, se busca que la comunicación interna integre y promueva la participación de todos los miembros de la organización. Haciendo referencia a esta nueva concepción, Paul Capriotti, en el artículo *La comunicación interna*, afirma:

La idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, ... adoptando así un verdadero carácter comunicativo (1988: p. 2).

Adicional al hecho de que los colaboradores acepten y promuevan los objetivos institucionales, trabajen en base a estos y participen activamente, se debe tratar de que el personal sienta que forma parte de la organización para la cual trabaja y que las características de esta también les identifican a ellos. El lograr esto permitirá que los colaboradores, al sentirse identificado con la organización, transmitan ese “sentimiento” hacia el público externo con el que se relacionan. Varios han sido los entendidos en el tema que han promovido la importancia que tiene este sentimiento de pertenencia dentro del ámbito organizacional. Uno de ellos es Mark Chong, quién en un artículo suyo afirma: “Employees who are aligned with the company’ s values can help their organization attain a sustainable competitive advantage by giving external stakeholders experiences of these values” (2007: p. 202).

El hecho de que la comunicación interna sea planteada y desarrollada estratégicamente, incita a que esta sea diseñada necesariamente en base a las necesidades específicas de la organización. Se debe destacar que a pesar de que uno de los pilares fundamentales de esta comunicación sea el generar y promover un ambiente laboral ideal, este no es el único beneficio de su implementación. Según White, Vanc y Stafford, una comunicación interna efectiva permitirá generar un impacto positivo en la comunicación externa de la organización. En su artículo, estos autores citan a Howard quien afirma:

The competitive advantage of strategic internal communication comes not only from the obvious benefits of employee satisfaction and productivity, but also from the positive contributions that well-informed employees can make to a company's external public relations efforts. Employees can be an organization's best ambassadors or loudest critics, depending whether and how they get information (cit. en White, Vanc y Stafford, 2010: p. 66).

De esta forma se logrará que lo que los colaboradores comuniquen al hablar de la organización o en su lugar de trabajo, sea recibido con total sinceridad por parte de los grupos de interés con los que el personal está en constante contacto. Esto puesto a que los trabajadores podrían concebirse como los primeros embajadores de la empresa o marca y en base a los cuales se generen diversas percepciones de la misma.

Para cumplir con lo mencionado anteriormente la comunicación interna utiliza diferentes canales de transmisión. Estos, al igual que muchas de las concepciones relacionadas a este tema, han sido planteados de diferentes formas a través del tiempo. Sin embargo, el enfoque específico de estos canales ha mantenido su esencia a pesar de los diversos planteamientos. En el pasado, los canales comunicacionales estaban caracterizados por ser tradicionales y unidireccionales.

Sin embargo, debido al impacto de la globalización en el ámbito comunicacional, esta se ha transformado y hasta "evolucionado". Esto es lo que defienden los autores Casado, Méndiz y Peláez en el artículo, *The evolution of DirCom: from communication manager to reputation strategist*, quienes señalan: "Communication channels are no longer unidirectional and hierarchical. The relationships and interactions among all the participants who define both the "business" system and the "environment" system are given priority" (2013: pp.55). Quienes destacan el hecho de que la prioridad ha pasado de la forma de comunicar a las relaciones entre todos los públicos y la organización. Y es que en la actualidad se ha visto una

tendencia marcada en la sociedad en general a darle mayor importancia al ser humano como tal, colectivos pro humanistas, entidades defensoras del consumidor, leyes, entre otras cosas. La tendencia en la sociedad de dar prioridad en los individuos ha llevado a las organizaciones a cambiar su concepción y establecer nuevas prioridades en diferentes aspectos, uno de ellos sin duda la comunicación.

Estos canales comunicacionales pueden dividirse en diferentes categorías dependiendo de su campo de acción y por esto se han propuesto diferentes clasificaciones de los mismos. Esta clasificación o manera de identificar cada uno de los canales puede diferir de organización a organización ya que depende de cómo estos son vistos por los profesionales de comunicación en las organizaciones. En un ensayo realizado hace algún tiempo se expusieron los principales canales de la comunicación afirmando:

El proceso planificado de la comunicación interna implica la utilización de canales de comunicación específicos, que ayudan a cumplir los objetivos propuestos como parte del plan de comunicación. Varios autores han dividido estos canales en dos principales que son: canales formales e informales (Calderón, 2016: p. 5).

Al hablar de canales formales, como se podría deducir de su nombre, se hace referencia a aquellos medios y herramientas que se utilizan bajo ciertos parámetros institucionalizados y en muchos casos están ya determinados hacia cierto tipo de comunicación o transmisión de información dentro de la organización. El hecho de ya estar establecidos busca promover una relación eficaz entre su utilización y las actividades de la organización. Como ejemplo de estos canales se puede mencionar: la intranet, el correo electrónico, las reuniones, entre otros.

Los canales informales, por el contrario, no poseen reglas ni normas establecidas para su uso. En la mayoría de los casos, estos surgen como parte del diario vivir de la organización

y de todos sus integrantes ya que es complejo el hecho de tratar de regular a nivel total la comunicación dentro de la organización. No siempre la información que circula por estos medios es veraz ni comprobada debido a su grado de informalidad. Principalmente, los canales informales se encuentran en la comunicación personal entre los colaboradores, entre algunos casos donde se pueden dar estos canales están: los eventos corporativos, agasajos institucionales, comedores de la empresa, entre otros.

Parte del conjunto de los canales y herramientas de comunicación de cualquier organización es también el rumor organizacional. Este es considerado como un canal “informal” cuyo apareamiento se da de forma natural y a través del cual circula una gran cantidad de comunicación informal. Una de las características de ese es el hecho de que posee una gran capacidad de penetración en toda la organización a diferentes niveles, además tiene la capacidad de propagarse con una velocidad impresionante lo que en situaciones conflictivas puede generar malestar general al interior de la organización. Knapp, el define al rumor como una “declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial” (cit. en Brandolini y González, 2009: p. 35).

El rumor no es constante, puede surgir en algunas ocasiones y desaparecer posteriormente, a su vez se caracteriza por no tener ningún tipo de estructura formal. Esto desencadena en que ni la alta dirección, ni los colaboradores de la organización, pueda tener control sobre el mismo. Tal es su capacidad de penetración que, no se limita exclusivamente a las instalaciones de la organización ya que puede invadir el espacio privado de los empleados y darse en sitios que son frecuentados por estos. Viéndolo desde el lado positivo, se puede decir que a pesar de que la empresa no controle el rumor, este puede servir en algunas ocasiones puesto que tiene la capacidad de ser influenciado fácilmente. Michael Ritter afirma que “por ser totalmente informal y ágil, el rumor es siempre más eficiente que

los canales formales, que dependen de una cadena jerárquica para promover la divulgación de las noticias entre los empleados” (2008: p. 26).

A pesar de que muchas veces es visto como algo que afecta el desarrollo organizacional, el rumor tiene aspectos positivos los que, si son utilizados estratégicamente, contribuirán a desarrollar una labor positiva dentro del campo de la comunicación interna. En temas de cambio organizacional, por ejemplo, uno de los beneficios que puede traer este es que, dada su agilidad de transmisión, permite a la organización sondear las posibles reacciones de los empleados antes de que el cambio sea comunicado formalmente, a la vez que los prepara y predispone para los mismos. Esto permite también que antes de ejecutar las intervenciones, se puedan escuchar ideas y propuestas por parte del grupo “afectado” por las mismas de manera que cuando se den, tengan el menor impacto posible.

Por lo tanto, es vital que la organización tenga en cuenta los diferentes tipos de canales para poder desarrollar una estrategia de comunicación adecuada. Si bien es cierto, no se podrá normar toda la comunicación al interior de la empresa, esta podrá utilizar herramientas y tácticas sobre todo en los canales informales que le permitan conocer que es lo que se está diciendo en ese tipo de canales y en algunos casos tratar de “influnciar” en los mismos de acuerdo con sus necesidades u objetivos.

Además, en cuanto al rumor, se debe ir cambiando la forma de verlo como algo negativo para las empresas pues este puede ser un gran aliado de su estrategia de comunicación de manera que aporte a la misma siendo una herramienta adicional y no una carga adicional. También se debe buscar plantear tácticas que le permitan a la organización incidir e influenciar en este canal informal de manera que a través del mismo se pueda predisponer y alinear a los colaboradores a que haya un uso adecuado y positivo para la organización de este canal informal.

El director de comunicación en las organizaciones

En este punto es importante tener en cuenta que, para poder implementar, mejorar, desarrollar o potenciar las diferentes herramientas, programas y canales de comunicación tanto internos como externos, es necesario contar con una persona especializada en el área que esté a cargo de toda la parte de comunicación dentro de la organización. A esta persona se la conoce como el Director de Comunicación o DirCom según varios autores. Esta figura como tal surgió alrededor de los años 90 con el apareamiento de la comunicación en las organizaciones como un campo profesional y académico. Tanto el término como el reconocimiento de la profesión se remontan al primer congreso TOP-COM que fue llevado a cabo en Francia en 1988 (Morales y Enrique, 2007: p. 84). Posteriormente y con el paso del tiempo la Dirección de Comunicación se introdujo también en el ámbito de la educación superior lo que dio paso a que se convierta en una disciplina universitaria y para que después se institucionalice progresivamente en el ámbito profesional y organizacional.

Años atrás, el cargo del DirCom no tenía la importancia que tiene en la actualidad. Esto se daba también porque ni la comunicación era tomada en serio por las organizaciones y sus directivos. Con el dinamismo del campo empresarial, el surgimiento de nuevas tecnologías, oportunidades de negocio, competitividad, entre otros, las empresas han tomado consciencia de que es necesario instaurar departamentos de comunicación como parte de su estructura organizacional lo que les ha llevado a necesitar personas capaces de estar al frente de la comunicación empresarial. Esto ha generado una demanda de profesionales para esta área y ha permitido que cada vez esta profesión vaya consolidándose como una parte vital dentro del desarrollo organizacional.

Es importante que la persona que maneje la comunicación en una organización conozca todo lo necesario acerca de la misma y que esté en la capacidad de tomar decisiones cuando así lo requiera. Haciendo referencia a esto, el artículo, *Gobierno corporativo y*

comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?, se señala “tanto profesionales como académicos subrayan el hecho de que sólo si el responsable de comunicación se ubica internamente en la primera línea directiva, podrá añadir valor al buen gobierno” (Gutiérrez, 2010: p.152)

El hecho de que la comunicación organizacional forme parte de la dirección empresarial implica por ende que el director de comunicación sea parte del equipo de la alta gerencia de la misma. A pesar de esto, varios han sido los catedráticos que defienden el hecho de que, a pesar de su posición, el DirCom debe seguir inspirando confianza en los colaboradores y transmitiéndoles seguridad de manera que pueda ser visto como un respaldo para ellos. Joan Costa, uno de los pioneros del tema de la dirección de comunicación, en referencia al perfil humano del DirCom, hace un especial énfasis en que esta persona debe ser “lo contrario de un ejecutivo agresivo, es carismático y transmite humanidad. Consigue adhesiones sin imponerse y deja de sí un buen recuerdo en los otros” (2005: p. 86). De manera que estas características le ayuden a relacionarse mejor con la gente y permitan generar una mejor acogida por parte del personal.

Uno de los principales retos del DirCom es que, a más de dominar las mejores estrategias y tácticas para dirigirse a sus diferentes públicos; con el nuevo giro que está tomando la comunicación en el cuál se busca que los colaboradores participen y se involucren en los procesos organizacionales, los directores de comunicación deben aprender a escuchar a sus diferentes audiencias. Según el texto, *El valor del Capital Reputacional*:

Solo de este modo podrán concebir y planificar la comunicación sobre la base de la capacidad de intuir la in-formación o lo que sea que es necesitado o deseado, adaptando esos requerimientos al punto de vista de la empresa a fin de estar preparada para dar una respuesta (Ritter, 2013: p. 27).

Esta “capacidad” de escucha activa y respuesta casi inmediata debe ser tomada como parte del director de comunicación, así como de todas las personas que trabajen bajo su mando. Y gracias a esta la organización estará en posibilidad de poder comunicar sus mensajes mediante canales de comunicación directos, adecuados e interactivos que tengan relación y enfoque en los diferentes casos que se puedan presentar.

Debido a la evolución de la comunicación de la comunicación en las organizaciones debido entre otras cosas a la introducción de las nuevas tecnologías dentro de las empresas, la mayor importancia que se les ha dado a ciertos “intangibles” de la organización como la reputación, el enfoque más humano y más comprometido con la sociedad que ha surgido en las empresas, etc., podemos hablar de una evolución también en el concepto del DirCom como tal.

Varios expertos en el tema hoy en día hablan de una figura a la que ellos conocen como *Chief Reputation Officer* (CRO), un nuevo nombre para lo que podría ser el Director de Comunicación 2.0. Entre otras cosas, esta nueva figura se plantea como un cargo de alto nivel dentro de las empresas o corporaciones pues como su nombre lo indica es el responsable de todo lo que integra la comunicación organizacional. Además, uno de los objetivos principales de este nuevo papel es el de buscar eliminar el fraccionamiento en el tratamiento que las empresas brindan a sus públicos estratégicos. En cuanto a las responsabilidades de este “DirCom 2.0” Ritter afirma:

El CRO es el responsable de la reputación, la marca corporativa, las relaciones públicas e institucionales, los asuntos públicos y gubernamentales y de la gestión integrada, coherente, consistente y eficiente de todas las comunicaciones internas y externas, tanto en todos los puntos de contacto físicos como virtuales, con el fin de crear una base favorable para las relaciones sólidas y duraderas con sus *stakeholders* (2013: p. 28).

Debido a esto es casi nulo el hecho de que las empresas en la actualidad no cuenten con un departamento de comunicación ni con alguien que esté a cargo del mismo. Es importante tener en cuenta que, si bien la necesidad de contar con Directores de Comunicación ha incrementado, también lo ha hecho la necesidad de que estos se destaquen y sobresalgan debido a la gran cantidad de profesionales dentro de esta área.

Debido a la importancia de la comunicación interna y la importancia que esta va adquiriendo cada vez más con el paso del tiempo, se ha tratado de encontrar nuevas tácticas que permitan comprobar la efectividad de las herramientas y los canales utilizados en las organizaciones con el objetivo de identificar qué es lo que se debe implementar en las organizaciones para aumentar la calidad de la comunicación corporativa, que es lo que se debe implementar, mejorar o dejar de utilizar, estructurar futuros planes de comunicación, entre otros.

La auditoría de comunicación interna y el plan de comunicación

El conjunto de procesos que engloba los estudios y evalúa los aspectos mencionados anteriormente es conocido como la auditoría de comunicación. Los primeros trabajos e investigaciones relacionadas con este conjunto conocido como auditoría se remontan a los inicios de los 50s en Estados Unidos. J. Davis en 1953 planteó una metodología conocida como el análisis *Episodic Communication Channels in Organization* (ECCO), este estuvo enfocado en identificar la forma de la comunicación dentro de las organizaciones. (Ayuso y Grande, 2012: p. 135).

Luego de un año, es decir en 1954, la primera persona en emplear el termino auditoría de comunicación, dentro del campo académico como tal, fue George Odiorne. Este autor propuso también una metodología de análisis compuesta por investigaciones cualitativas y cuantitativas que incluían entrevistas y diferentes tipos de cuestionarios. Finalmente, para los

años 70 surge el modelo más conocido de la auditoría de comunicación desarrollado por la International Association quienes plantearon cinco puntos importantes a analizar para desarrollar una auditoría de comunicación completa, estos fueron: análisis de redes, análisis de incidencias, agenda de comunicación, entrevistas personales y encuestas. (Rodríguez, 2007: p. 315). Esta metodología fue utilizada por varios investigadores académicos y empresas durante mucho tiempo.

En la actualidad, son varias las herramientas utilizadas como parte de la auditoría de comunicación. Es importante destacar que estas son seleccionadas dependiendo de las características de la organización por lo que mientras habrá algunas que funcionen para cierto tipo de empresas, podrán no ser efectivas en otro tipo de empresas. Francisco Garrido en su artículo, *Comunicación de la estrategia: la efectividad está en la dirección*, afirma que: “entre las baterías instrumentales más características de las auditorías de comunicación se encuentran las entrevistas, cuestionarios, análisis de redes y mensajes, focus groups y observación” (2008: p. 5).

Varios autores presentan a la auditoría de comunicación como un proceso sistemático que se ejecuta cuando la organización necesita obtener una radiografía de que es lo que está sucediendo con sus procesos de comunicación. Joan Cuenca, en un texto suyo afirma que esta “se ejecuta en un momento en que es necesario un alto en el camino y que es útil para obtener la fotografía de todos los procesos que se emprenden, que circulan y que se consumen en una organización” (2012: p. 41). Es decir que hay razones para realizar una auditoría de comunicación y una de las partes fundamentales es que con los resultados obtenidos se pueda luego presentar programas y soluciones a las posibles falencias en el ámbito comunicativo.

Reiterando el hecho de que la comunicación interna no debe ser simplemente una función transmisora de información, la ejecución de una auditoría de comunicación también es una herramienta que permite corregir este rol equivocado que tienen muchos

departamentos de comunicación en las organizaciones. En el texto *Comunicación corporativa*, se plantea otra definición de la auditoría que afirma que esta “detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que la generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa y la unidad de comunicación interna” (cit. en Rodríguez, 2008: p. 67). Es decir que a más de la comunicación pasa de, en muchos casos actuar pasivamente, a aportar con soluciones y acciones específicas a los objetivos principales de la empresa.

Son diversas las razones o motivos para decidir realizar una auditoría de comunicación, entre estas se puede mencionar por ejemplo al establecimiento de objetivos comunicacionales, evaluación de programas ya implementados, identificación de fortalezas y debilidades en materia de comunicación, reconocimiento de aquellas áreas que requieren mayor actividad y programas adicionales, deficiencia en los distintos niveles de comunicación, entre otros.

Núria Saló, destaca que la auditoría de comunicación puede verse como “una investigación desarrollada dentro de la organización que utiliza diferentes parámetros y metodologías para la descripción, interpretación y conceptualización de una determinada realidad” (cit. en Mestanza, Molina y Fernández, 1999: p. 3). Dado que es un conjunto de varias herramientas y procesos, podemos decir que la auditoría de comunicación es un proceso integral.

La auditoría de comunicación, al ser vista como un proceso integral, tiene diferentes enfoques que le permiten presentar resultados completos y profundos luego de su ejecución. En cuanto a los enfoques de la auditoría, Federico Varona, afirma que esta principalmente evalúa la comunicación en dos niveles:

Al nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que

impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles (1994).

Es importante tener en cuenta que la auditoría debe ser realizada por profesionales y expertos en el tema. La experiencia es fundamental debido a que es posible que durante el proceso surjan cuestiones que requieran mayor experticia o conocimiento y quienes están preparados podrán solucionarlos de una mejor forma. Por otro lado, es recomendable que quien la realice se encuentre al margen de los procesos y áreas analizadas. Para que el proceso obtenga resultados completamente objetivos, el encargado o auditor no debe pertenecer a la organización, pues quienes trabajan externamente en la mayoría de casos lo hacen con mayor libertad y objetividad de manera que están en capacidad de obtener más información tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. La auditoría también requiere como parte de su adecuado desarrollo que se defina una metodología compuesta por un conjunto de herramientas que se espera estén acorde a las características de la organización y funcionen efectivamente dentro de la misma. Para esto es importante que el encargado, al ser una persona externa, conozca a profundidad a la empresa, corporación o institución donde va a realizar su trabajo.

El inicio de un proceso de auditoría se da con el establecimiento de objetivos concretos respecto a lo que se espera del mismo ya que estos “funcionarán como guías a seguir para lograr determinadas finalidades” (Etkin, 2008: p. 63). Los objetivos de la auditoría servirán también para la toma de decisiones luego de iniciado el proceso y plantearán los aspectos fundamentales a tomar en cuenta y ser analizados dentro de la planificación de la comunicación. Para facilitar el planteamiento de estos lineamientos de la auditoría, en conjunto entre el auditor y la dirección de la organización se pueden plantear diferentes cuestiones como: ¿Qué es lo que se quiere lograr con la auditoría?, ¿Cuál es el plazo para alcanzarlo?, ¿Se poseen los recursos necesarios para lograrlo?, entre algunas otras.

Es relevante destacar el hecho de que para que el trabajo de auditoría se realice adecuadamente debe existir una predisposición y apertura por parte de la alta dirección de la organización a que el investigador se involucre en la organización, esto incluye entre otras cosas que mantenga contacto con los colaboradores, acceso a las instalaciones, archivos, etc. Este proceso de un primer acercamiento es comúnmente denominado como un pre-diagnóstico, en el que se busca averiguar todo el *background* de la empresa. Comúnmente este comprende el hecho de analizar historia, misión, visión, enfoque, servicios, productos y demás. Esta información será de vital importancia pues en base a todos estos elementos se podrá realizar la elección de la metodología y herramientas adecuadas.

Enfocando el estudio más afondo en cómo se desarrolla y las fases del proceso de planificación de la comunicación, son varios los autores concuerdan en que el primer paso de este es el más importante y por ende debe realizarse con la mayor responsabilidad posible. Este es conocido como el diagnóstico que está incluido en la auditoría de comunicación y que según Brandolini y González este “devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización ... surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición” (2009: p. 39). Esta primera etapa consiste en realizar una radiografía completa de todos los componentes de la comunicación interna presente dentro de la organización. Para poder realizar adecuadamente este diagnóstico, se debe profundizar sobre todo en los sistemas comunicacionales presentes en la organización además de conocer e identificar todas las formas de comunicación existentes, medios que se utilizan para estos y que tipo de información se transmite mediante cada uno de ellos.

El diagnóstico permite, mediante herramientas cuantitativas y cualitativas, tener una idea de la situación actual en el ámbito comunicativo. Parte de esta evaluación es importante realizar un mapa de públicos internos con sus respectivas características y relación pues de esta manera se pueden identificar los diferentes participantes dentro del flujo de la

comunicación interna. Entre varios aspectos que se determinan como parte de esta fase del proceso, está por ejemplo la opinión de los públicos en relación con la comunicación interna y lo que estos esperan de la misma, su pensamiento respecto a temas fundamentales de la organización y los requerimientos de información por parte de los distintos niveles jerárquicos de la empresa. Respecto a este último punto, la auditoría permite también conocer que contenidos están siendo tratados con prioridad, aquellos que deberían hacerlo y cuáles no, la profundidad de los mensajes dentro de los canales de comunicación, entre otros.

A la final, todos los resultados obtenidos funcionan como una base para el establecimiento de los enfoques del plan estratégico de comunicación que entre otras cosas deberá mejorar los canales comunicacionales, normalizar las comunicaciones y plantear parámetros en base a los cuales se desarrolle la dinámica comunicacional entre las personas. Respecto a la dinámica de la auditoría de comunicación Brandolini y González mencionan que el carácter esta es “dinámico, ya que forma parte de los dos extremos del proceso (diagnóstico y evaluación) ... la etapa de verificación constituirá un nuevo diagnóstico que permitirá corregir el plan y generar un círculo de calidad permanente” (2009: p. 53).

Posteriormente a la etapa de diagnóstico o realización de la auditoría de comunicación viene la etapa de planificación como tal debido a que se debe dar a conocer los resultados obtenidos de la fase anterior, así como preparar el terreno para la siguiente que es elaborar el plan de comunicación estratégico. De igual forma que en la fase de diagnóstico, la parte de planificación debe también perseguir ciertos objetivos o metas planteadas con anterioridad. Esto permite que el trabajo se desarrolle entorno a estos y evita pérdida de tiempo y recursos por parte de la organización. Los objetivos deben ser alcanzables y medibles de manera que en las fases de supervisión y control se vayan determinando el nivel de avance respecto a las metas finales impuestas.

Luego del establecimiento de los objetivos de la planificación se debe definir la forma

en la que se lo va a ejecutar. La estrategia es la estructura principal mediante la cual se lograrán los objetivos propuestos y es la base para el accionar de las herramientas que serán vistos como los caminos tomados para cumplir con la estrategia. Todo este conjunto de elementos debe plasmarse en un documento que varios expertos conocen como un manual de gestión comunicacional que se enfoca tanto a nivel interno como externo. En este documento se explican la estrategia y se sintetizan todos los aspectos a tomar en cuenta como parte del diseño comunicacional elegido para ser implementado por la empresa. Debido a que abarca toda la información en cuanto a la comunicación de la organización, la elaboración de este manual en algunos casos es necesaria y en otros no, ya que se puede simplemente realizar planes de comunicación específicos. Entre algunos de los elementos que este plan debe tener, Samuel Merlano (2012) en su artículo *La comunicación interna en las organizaciones*, menciona los siguientes:

- **Plan estratégico de imagen corporativa:** cuyo objetivo es desarrollar un documento que traduce, en términos de imagen y comunicación, el plan estratégico de la organización.
- **Organización de la dirección de comunicaciones:** Se requiere no improvisar los procesos comunicacionales, para que sea visto como una actividad seria, donde se da soluciones a los aspectos que atañe a la organización.
- **Normas generales de comunicación:** Se refiera al estilo propio que la organización asume, diseñando formas que nos relacionan con nuestros clientes internos y externos.
- **Mapa de públicos:** Aquí se focaliza los públicos a la que se quiere dirigir y así no cometer errores, por desconocimiento tanto del público interno como externos.
- **Plan Anual de comunicación:** Este documento incluye el estado anual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación.

- **Diseño de plan de Comunicación exitoso:** Incluye planes de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

UNIDAD EDUCATIVA SAN LUIS GONZAGA

Pre-diagnóstico

Introducción.

Realizar una auditoría de comunicación a una organización o institución es el primer paso para identificar los posibles problemas o falencias que están existiendo a nivel interno en el ámbito de la comunicación. Por lo tanto, la importancia del proceso de auditoría radica en el compromiso que adquiere la organización interesada en el mismo y la entrega de los auditores durante todo el proceso. Requiere un punto de vista objetivo por parte del auditor con el fin de no dejarse influenciar por posibles conflictos de interés que pudieran surgir durante el proceso. A continuación, se detallan los puntos importantes de la auditoría realizada a la Unidad Educativa San Luis Gonzaga ubicada en La Armenia, sector el Valle de los Chillos de la ciudad de Quito. Es relevante comentar que la institución ha sido seleccionada por el ministerio de educación como un referente en materia de educación dentro de su sector y ha sido reconocida por un alto nivel académico demostrado por los bachilleres graduados de la institución. Es importante iniciar mencionando que esta auditoría de comunicación fue realizada en conjunto con Giselle Jaramillo como parte del requisito para la realización de este proyecto.

Historia.

La historia del Colegio San Luis Gonzaga inicia en el año de 1959 cuando la Compañía de Jesús decide fundar la institución con el objetivo de rendir tributo a la Virgen Dolorosa ofreciendo una educación de calidad al país. Su funcionamiento inició en unas aulas ubicadas junto a la Iglesia de la Compañía que habían sido utilizadas anteriormente por renombradas instituciones educativas regentadas por la congregación.

Luego de varios años de trabajo, en 1991 pasa a formar parte de la Red de Colegios Jesuitas del Ecuador y como tal se acoge a procesos de innovación y a la pedagogía ignaciana impartida por la red. En 1999 el colegio adopta un modelo de educación mixto y en el año 2005 graduó a la primera promoción de hombres y mujeres gonzagas. En el año 2004 el Colegio pasó a utilizar su propio campus ubicado en el sector de la Armenia, en el Valle de los Chillos donde ha sufrido grandes cambios y ampliaciones desde aquel año. El 19 de diciembre del 2009 el colegio cumplió 50 años de vida institucional, período en el cuál ha formado a varias generaciones de jóvenes quiteños.

A partir de septiembre del año 2011 el colegio inició su operación como Unidad Educativa pues empezó a acoger a niños en Educación General Básica. Finalmente, en el año 2012 la Unidad Educativa fue seleccionada como uno de los 10 colegios piloto de la Federación Latinoamericana y del Caribe de Colegios Jesuitas e Ignacianos para participar del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar. Actualmente cuenta con 137 personas que laboran la institución dentro de los cuales se encuentra el personal administrativo, el personal docente y el personal operativo. Además, debido a su crecimiento actualmente cuenta con más de 1000 alumnos entre los de educación básica, educación secundaria y bachillerato.

Misión.

“Somos una comunidad educativa ignaciana que desde los lineamientos de la REI-E, y de los valores evangélicos, colaboramos en la formación integral de hombre y mujeres para los demás, gestores de su propia historia y promotores de una sociedad ecuatoriana justa, ética y equitativa”.

Visión.

“Desde la comunidad de educadores ignacianos, la Unidad Educativa Gonzaga, pretende lograr un cambio en nuestra sociedad, formando personas transparentes, honestas, solidarias, con espíritu de justicia hacia los demás, abiertas a procesos de transformación, intelectualmente competentes, comprometidas en la construcción de un Ecuador más justo y humano, teniendo como ejemplo a Cristo Jesús” (2012).

Filosofía.

Es importante mencionar que la Unidad Educativa no tiene una filosofía establecida pero el modo de su accionar busca promover y enfatizar las dimensiones sociopolítica, ética y espiritual en cada una de sus acciones. Estas dimensiones reflejan el modo de proceder de la institución con la comunidad del entorno inmediato. Los valores anteriormente mencionados buscan traducirse en comportamientos alineados a la relación con Dios, con los demás y con las cosas del mundo a la vez que promueven una formación integral de las personas.

Comportamientos.

Tabla # 1. - Comportamientos

Comportamientos Generales	Comportamientos entre las áreas
<p>La relación entre todos los colaboradores de la institución demuestra respeto y bastante amabilidad. Cabe mencionar que la institución busca un equilibrio en su personal pues cuenta con personal masculino y femenino en cada una de las áreas. Así mismo se puede evidenciar una variedad en el rango de edad de los colaboradores.</p> <p>Entre los comportamientos generales se puede evidenciar también que se busca fomentar una buena convivencia entre todos los colaboradores, la relación de amabilidad y cordialidad permite fomentar esta convivencia adecuada a pesar de los problemas que se pudieran dar como parte del trabajo diario de la institución.</p>	<p>Es importante mencionar en este punto que por el espacio físico de la institución el personal docente está alejado de alguna forma del personal administrativo, por lo que no es común ver a los docentes en las oficinas del personal administrativo. Algo que no sucede con el personal operativo y el resto de las áreas pues al ser el soporte para el funcionamiento de la institución, el personal operativo suele estar rondando por diferentes espacios de la Unidad Educativa lo que le permite establecer interacciones cortas con el personal de otras áreas.</p> <p>Según Luis Puertas, el director de talento humano, la comunicación y comportamiento entre áreas en la institución tiene un “plus” pues se ofrecen espacios que normalmente no los tienen otras instituciones como espacios de escucha al personal por parte del rector una vez al mes, acompañamiento, capacitación personal y no solamente profesional, entre algunas otras.</p>

Sistema de identidad visual

La Unidad Educativa San Luis Gonzaga no cuenta con un Manual de Identidad desde el año 1959. Fue a partir de ese año que el logo ha ido presentando algunas modificaciones en su proceso de fusión, ya que en todo este tiempo el modelo de trabajo ha cambiado por completo y fue un motivo que obligó a modificar su identidad. El cambio del isologotipo se lo creó con la intención de brindar innovación, integridad y calidad a sus públicos, además de crear recordación en sus públicos.

Figura # 1. - Logotipo



Como se puede apreciar en la imagen anterior, el isologotipo de la Unidad Educativa cumple con los requisitos funcionales: su nombre comunicacional, símbolo, tipografía y letra capital son legibles y de fácil recordación. Cada detalle de este isologotipo le permite adaptarse a la imagen que quiere proyectar sus públicos internos y externos.

El isologotipo de la institución que comprende características formales. Su tipografía refleja sobriedad y a la vez seriedad. Sus cualidades estéticas son elegantes y dinámicas, la composición con los colores azul marino, dorado, blanco y verde connotan solidez, inteligencia, seguridad y excelencia, que a su vez transmiten confianza y los demás valores de la organización.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de la institución se divide en los siguientes niveles: nivel directivo, nivel de gestión y nivel operativo. El primer nivel está compuesto por el rectorado, la dirección académica, el consejo de gestión y el consejo ejecutivo. El nivel de gestión está conformado por la dirección académica, dirección de bienestar estudiantil, dirección de pastoral, dirección administrativa financiera y dirección de desarrollo institucional. Finalmente, el nivel operativo está constituido por los tutores de grado, los docentes, el personal administrativo y el personal de apoyo logístico.

Mapa de públicos

Tabla # 2. - Mapa de públicos

Público	Sub-público	Modo de relación
Alta Dirección	Rectorado	<u>Influencia y representación</u> Definen y deciden el presente y el futuro del colegio.
	<ul style="list-style-type: none"> -Consejo Ejecutivo -Consejo de Gestión -Asociación de Alumnos -Asociación Padres de Familia -Consejo Académico -Consejo de Bienestar Estudiantil -Consejo de Pastoral -Consejo Administrativo, Financiero, Recursos Humanos. 	<u>Influencia</u> Toma decisiones y colaboración considerando el beneficio para todo el personal y estudiantes.
Dirección Administrativa Financiera	Rama administrativa	
	Recursos humanos	<u>Dependencia</u> Personas encargadas de la medición del bienestar y clima laboral. Realiza continuamente campañas de capacitación para los docentes y estudiantes.

	Coordinación del campo	<u>Dependencia</u> Personas encargadas de realizar cronogramas y organizar al personal dentro de la institución.
	Rama financiera	
	Contabilidad	<u>Dependencia y responsabilidad</u> Colaborador encargado de llevar la parte contable, mantiene al día todos los trámites de la empresa.
	Colecturía	<u>Dependencia y responsabilidad</u> Colaborador encargado de recibir los pagos de todas las sucursales de la empresa, y de generar pagos a proveedores.
	Adquisiciones	<u>Dependencia y responsabilidad</u> Persona encargada de administrar la entrada y salida de productos con los proveedores de la empresa.
	Desarrollo Institucional	
	Sistemas	<u>Dependencia</u> Personas encargadas del área informática del colegio.

		Realiza el mantenimiento de computadores e instalaciones internas.
	Comunicación	<u>Dependencia y Responsabilidad</u> Encargado de mejorar la comunicación, mediante campañas, programas, estrategias, etc.
	Coordinación del SCEG	<u>Cercanía y Dependencia</u> Personal operativo de brindar servicios en infraestructura y transporte.
Dirección de Bienestar Estudiantil	-Coordinación de Tutorías -Coordinación de Consejería y trabajo social - Coordinación de Servicios Médicos - Coordinación extracurriculares	<u>Dependencia y responsabilidad</u> <u>Personas encargadas coordinar cronogramas, programas y servicios. (Internos y Externos)</u>
Dirección Pastoral	- Coordinación de Formación Académica - Coordinación de Formación Espiritual - Coordinación de FAS - Coordinación de Familias - Coordinación de grupos inf. y jur.	<u>Dependencia y responsabilidad</u> <u>Personas encargadas coordinar procesos de formación religioso y académico.</u>

Herramientas de comunicación para cada público

Tabla # 3. – Herramientas de comunicación para cada público

Público	Sub-público	Herramienta de comunicación
Alta Dirección	Rectorado	Maneja el chat corporativo, correo electrónico, celulares y reuniones presenciales.
	<ul style="list-style-type: none"> -Consejo Ejecutivo -Consejo de Gestión -Asociación de Alumnos -Asociación Padres de Familia -Consejo Académico -Consejo de Bienestar Estudiantil -Consejo de Pastoral -Consejo Administrativo, Financiero, Recursos Humanos. 	Personas que puede comunicar nuevas estrategias a la alta dirección. Utiliza chat corporativo, reuniones, teléfono, correo electrónico y celular (llamadas y WhatsApp).
Dirección Administrativa Financiera	Rama administrativa	
	Recursos humanos	Utiliza chat corporativo, reuniones, teléfono convencional y correo electrónico, WhatsApp.
	Coordinación del campo	Utiliza chat corporativo, reuniones, teléfono convencional y correo electrónico, WhatsApp.

	Rama financiera	
	Contabilidad	Utiliza chat corporativo, reuniones, teléfono convencional y correo electrónico, WhatsApp.
	Colecturía	Utiliza chat corporativo, reuniones, teléfono convencional y correo electrónico, WhatsApp.
	Adquisiciones	Utiliza chat corporativo, reuniones, teléfono convencional y correo electrónico, WhatsApp.
	Desarrollo Institucional	
	Sistemas	Utiliza chat corporativo, reuniones, teléfono convencional y correo electrónico, WhatsApp.
	Comunicación	Utiliza chat corporativo, reuniones, teléfono convencional y correo electrónico, WhatsApp.
	Coordinación del SCEG	Utiliza celular (llamadas y WhatsApp) y reuniones.
Dirección de Bienestar Estudiantil	-Coordinación de Tutorías -Coordinación de Consejería y trabajo social	Utiliza chat corporativo, reuniones, teléfono convencional y correo electrónico, WhatsApp.

	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de Servicios Médicos - Coordinación extracurriculares 	
Dirección Pastoral	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de Formación Académica - Coordinación de Formación Espiritual - Coordinación de FAS - Coordinación de Familias - Coordinación de grupos inf. y jur. 	Utiliza chat corporativo, reuniones, teléfono convencional y correo electrónico, WhatsApp.

Fichas de las herramientas de comunicación

Tabla # 4. – Ficha de las herramientas de comunicación

	Nombre: Teléfono móvil
	Público al que va dirigido: Todo el personal.
	Descripción técnica: aparatos electrónicos de diferentes modelos, con teclado o táctil.
	Frecuencia de uso: se utilizan espontáneamente en horarios de trabajo cuando es necesario.
	Descripción comunicacional: este dispositivo mantiene comunicado al personal de manera directa, es indispensable para la solución de problemas y agiliza el proceso de contacto.

	Nombre: Teléfono convencional
	Público al que va dirigido: Personal de oficina y administrativo.
	Descripción técnica: dispositivo de comunicación, color negro de 12 x 15 cm (aprox.), con cable, botones con números, micrófono y audífono.
	Frecuencia de uso: se lo utiliza espontáneamente en el día para resolver cualquier duda o contactar a alguien.
Descripción comunicacional: medio de comunicación que conecta a las distintas áreas de oficina para realizar consultas o transmitir alguna noticia.	
	Nombre: Correo electrónico
	Público al que va dirigido: todo el personal y algunos operativos.
	Descripción técnica: es un servicio de red que se puede manejar desde cualquier dispositivo inteligente.
	Frecuencia de uso: diario.
Descripción de Comunicación: es un medio de comunicación indispensable para anunciar alguna capacitación, memorándum, una noticia específica o formalizar acciones y actividades.	

	Nombre: Cartelera Informativa
	Público al que va dirigido: todo el personal.
	Descripción técnica: cartelera de corcho de 100 x 80 cm, con algunas tachuelas de colores y un borde de metal negro. Se lo utiliza para presentar información de conocimiento general dentro la empresa.
	Frecuencia de uso: permanente, mensual y semanal dependiendo de las fechas y actividades.
	Descripción de comunicación: se encuentra colocada en un punto central de las instalaciones, frecuentado por todos los colaboradores, es una forma directa de comunicación. En ellas se colocan noticias importantes de la semana o del mes, por ejemplo: cumpleaños, números de emergencia, fechas de capacitaciones o reuniones.

Sistema de auditoría

Objetivos de investigación

Objetivo General.

- Determinar el nivel de comunicación interna que tiene el Colegio San Luis Gonzaga, evidenciando sus fortalezas y debilidades en rasgos culturales, herramientas y canales de comunicación.

Objetivos Específicos.

- Identificar el impacto de la cultura organizacional dentro del Colegio San Luis Gonzaga.
- Reconocer y evidenciar el nivel de entendimiento, mediante los canales de comunicación interna que maneja la empresa.
- Examinar y especificar el grado de efectividad de las herramientas de comunicación interna que se emplean en Colegio San Luis Gonzaga.

Método y técnica de investigación

Métodos

Cualitativo: Entrevista con Carmen Cañas, Rectora de la Unidad Educativa; entrevista con

Mateo Garzón, Coordinador de Comunicación

Cuantitativo: Encuestas enfocadas en las áreas: Administrativo, Docentes y Operativos.

Universo y muestra de estudio

Figura # 2. Universo y muestra de estudio



Aspectos para considerar

Debido a la estructura de la institución, la investigación ha tomado en cuenta las áreas: administrativos, docentes y operativos.

- Los resultados serán expresados en porcentajes, excepto los que poseen un asterisco (*) que estarán representados en promedios.
- El informe ejecutivo muestra los gráficos más relevantes y cada resultado será presentado de la siguiente manera:
 - Descripción de la pregunta,
 - Gráfico general o gráfico por área
- La misión de la empresa tiene un enfoque corporativo y otro comercial por lo que existirán más variables dentro de la primera pregunta.
- Al final de la presentación se encuentra el análisis cualitativo.

Resultados cualitativos

De acuerdo con las entrevistas realizadas se puede evidenciar que, debido al crecimiento que ha tenido la Unidad Educativa en un período corto de tiempo, la comunicación dentro de la institución requiere también una transformación y expansión. La rectora de la institución comentó que el departamento de comunicación, que actualmente está conformado por una sola persona, ya no está logrando cubrir todas las necesidades comunicacionales tanto internas como externas debido a la gran cantidad de información que se genera. Además, señaló que después de los cambios que han tenido, las autoridades han caído en cuenta que la comunicación dentro de la institución no tiene unos lineamientos ni procesos establecidos para su adecuado desarrollo. La rectora afirma que un punto importante actualmente podría ser “El aprovechamiento de la comunicación a través de las herramientas digitales”. También hace falta trabajar en temas de uso adecuado de los diferentes canales de comunicación existentes a nivel interno.

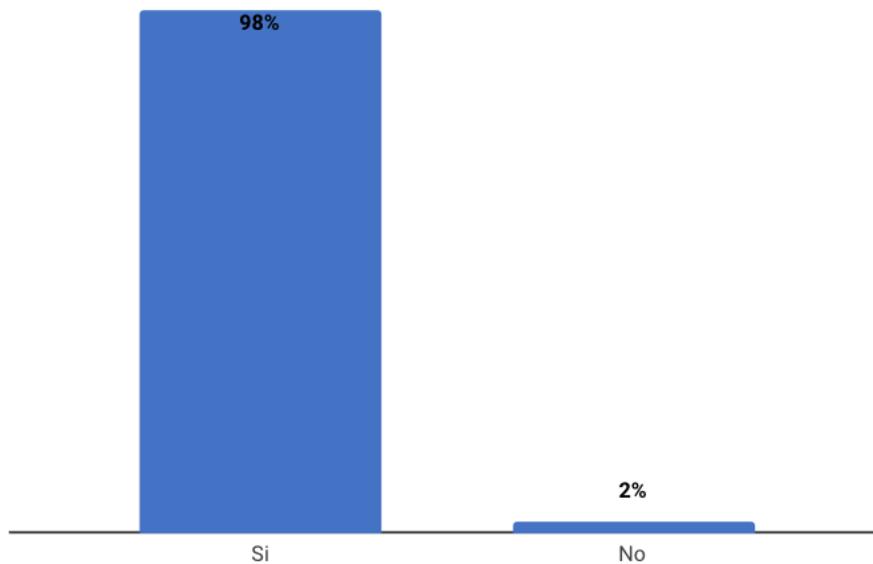
Mateo Garzón, quien está a cargo de la coordinación de Comunicación de la institución afirma que una de las mayores complicaciones es que no existe un sistema de gestión de información para tener claro quién puede comunicar y qué tipo de cosas, mitigar un poco el rumor que siempre puede existir en la institución.

Finalmente, si bien es cierto la comunicación no está normada ni regulada aún, lo que se hace en cuanto a este tema según los entrevistados se lo ha hecho bien hasta el momento. Por eso y debido al crecimiento de la institución es que se están buscando mecanismos que permitan guiar los temas comunicacionales para de esta forma mejorar la calidad del trabajo que se realiza en cuanto a la comunicación institucional, interna y posteriormente externa.

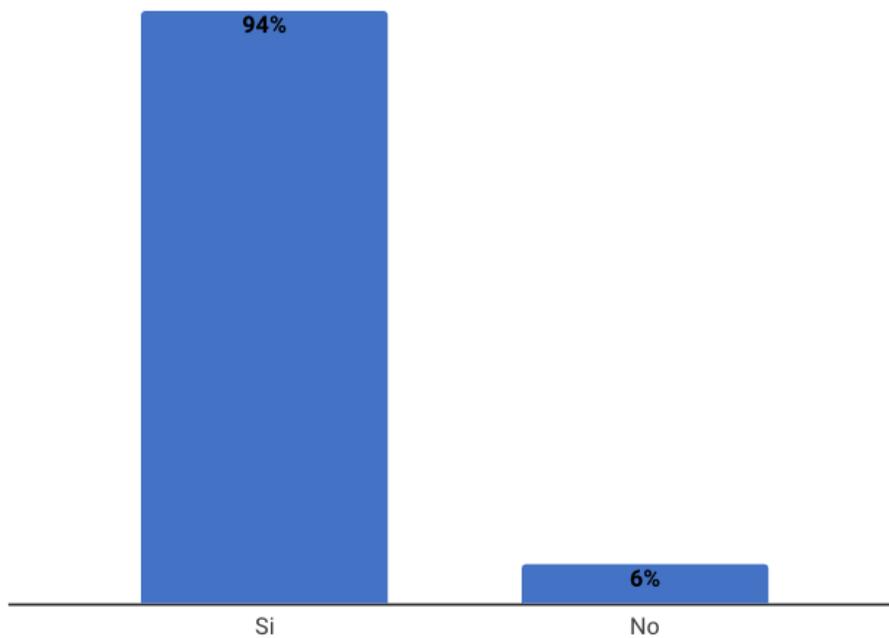
Resultados cuantitativos

Cultura organizacional

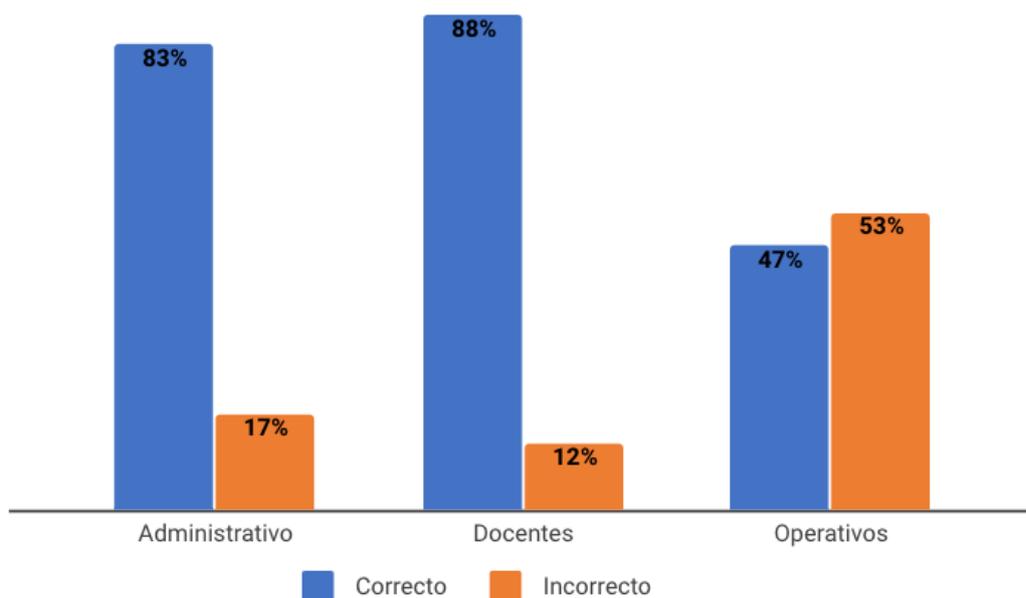
1. Conoce Ud. ¿cuál es la misión de la institución?



2. Conoce Ud., ¿cuál es la visión de la institución?

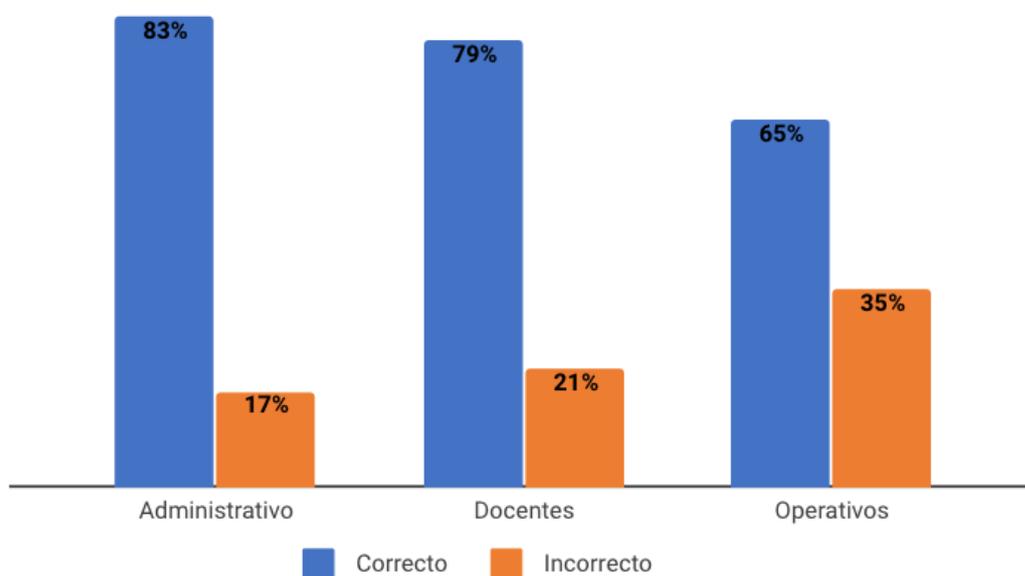


3. Escoja una de las siguientes opciones y marque con una X la opción que usted crea que corresponda a la visión de la institución



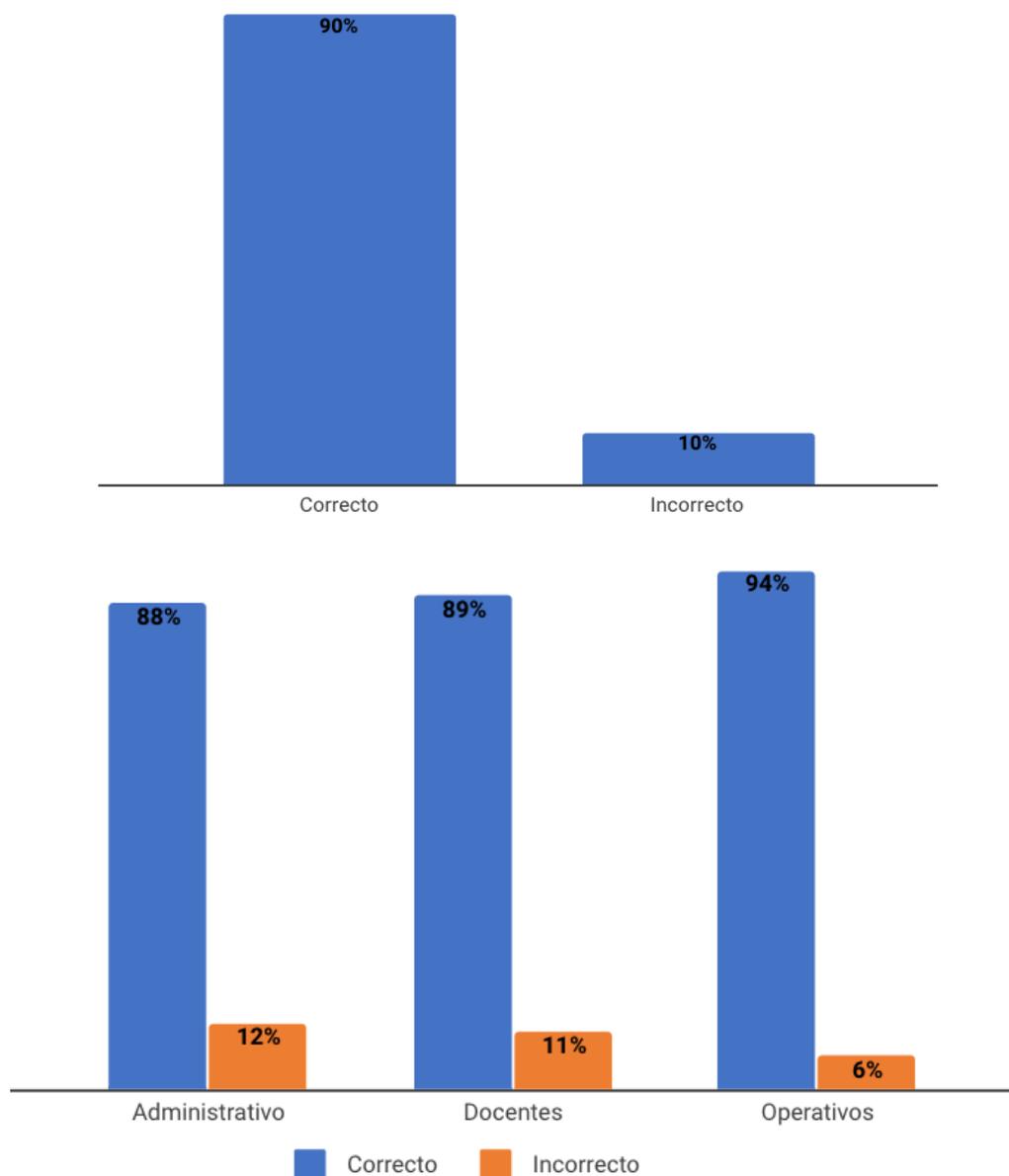
En el procesamiento de datos se determinó, que un alto porcentaje de los colaboradores si identifica y reconoce la misión (98%) y visión (94%) de la institución. Por otro lado, si bien el desconocimiento es de nivel bajo se puede ver que el Departamento Operativo (53%) es el que no la reconoce fácilmente.

4. De la siguiente lista de valores, marque con una X ¿cuáles son los cuatro valores que identifican a la institución?



Se solicitó a los encuestados que indiquen 4 valores que identifiquen a la empresa, entre los cuales destacan a nivel general: Responsabilidad, Excelencia, Justicia y Amor. Lo que quiere decir que en general el público interno si sabe cuáles son valores cumple la institución. Ya que los que no acertaron están por debajo del 50%.

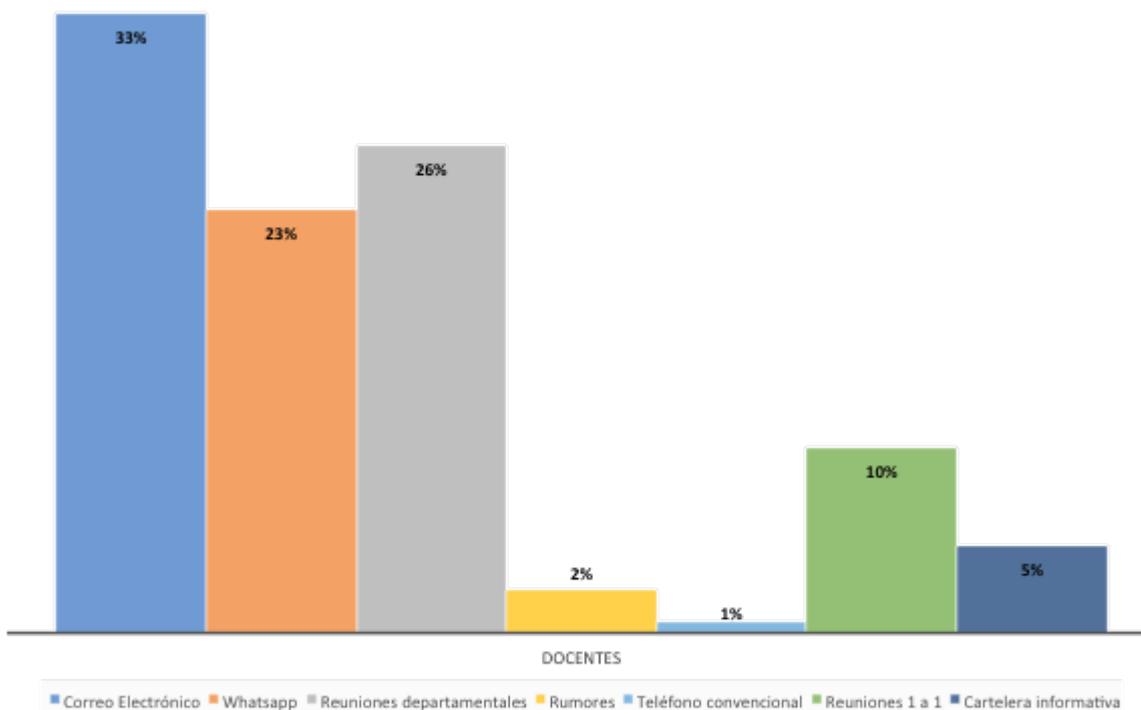
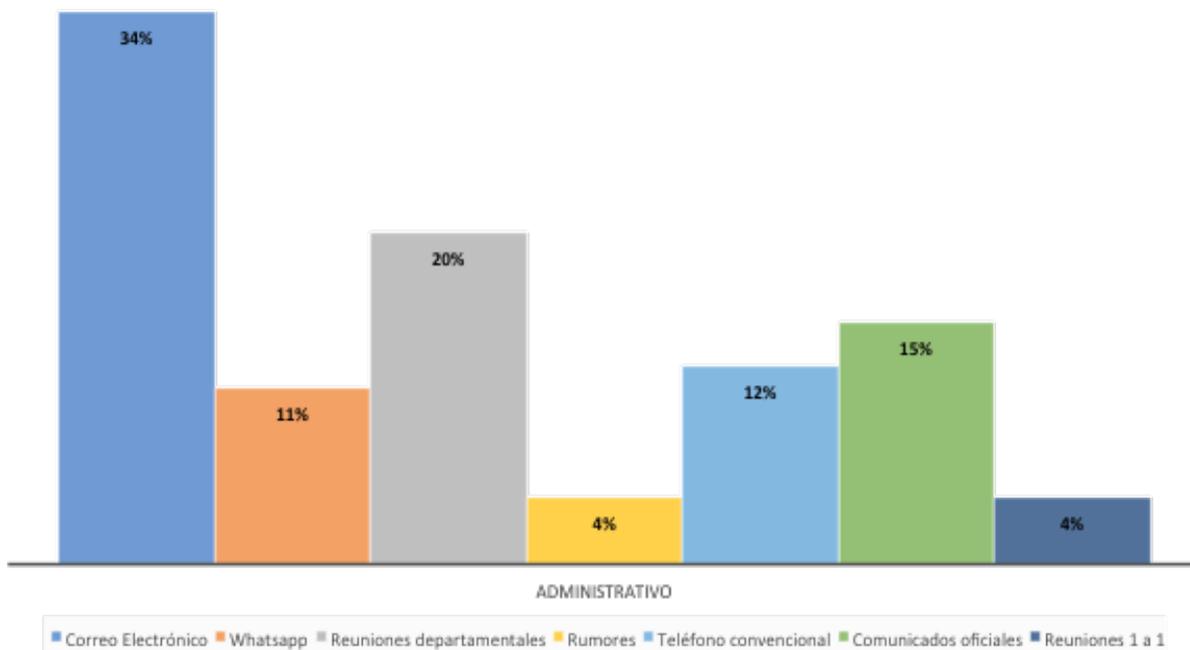
7. De las siguientes opciones. Marque con una X, el símbolo correcto de la institución

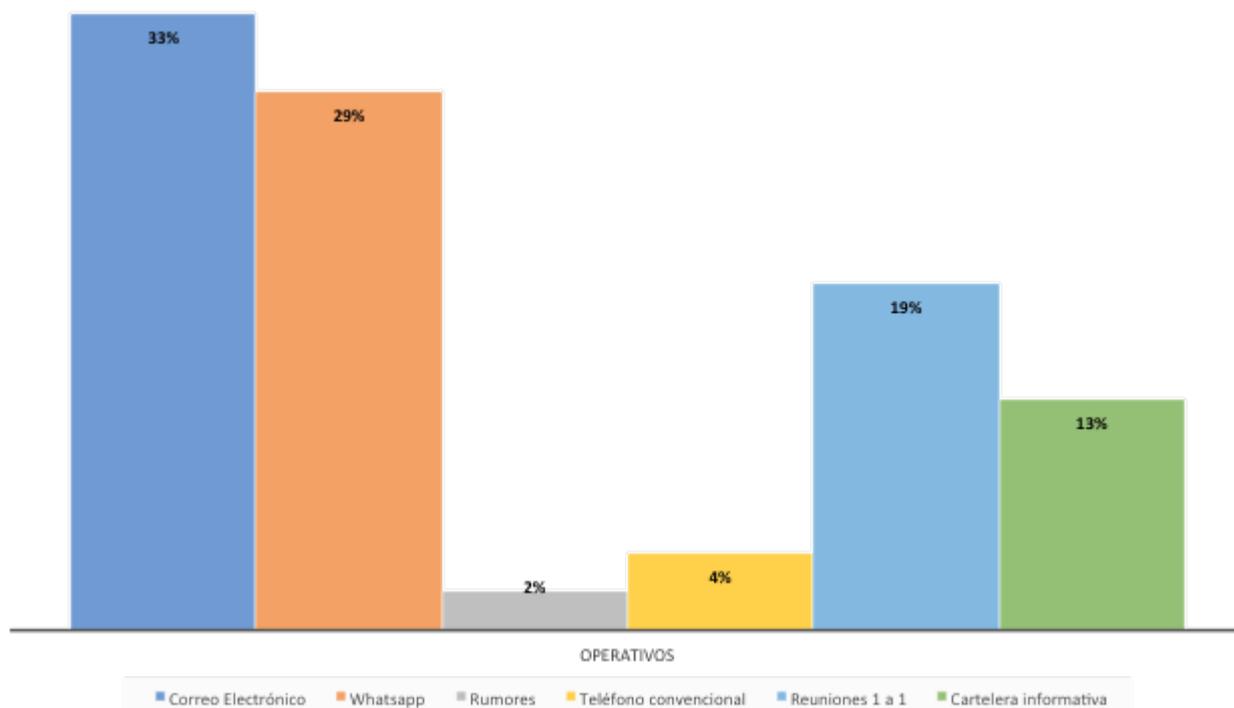


Mediante imágenes, se evaluó el conocimiento y reconocimiento que tienen los administrativos, docentes y logística del isologotipo de la Unidad Educativa San Luis Gonzaga. Indistintamente de sus áreas y departamentos, los colaboradores pudieron reconocer mayoritariamente y sin ninguna dificultad, mientras que solo el % 10 no lo hizo.

Herramientas

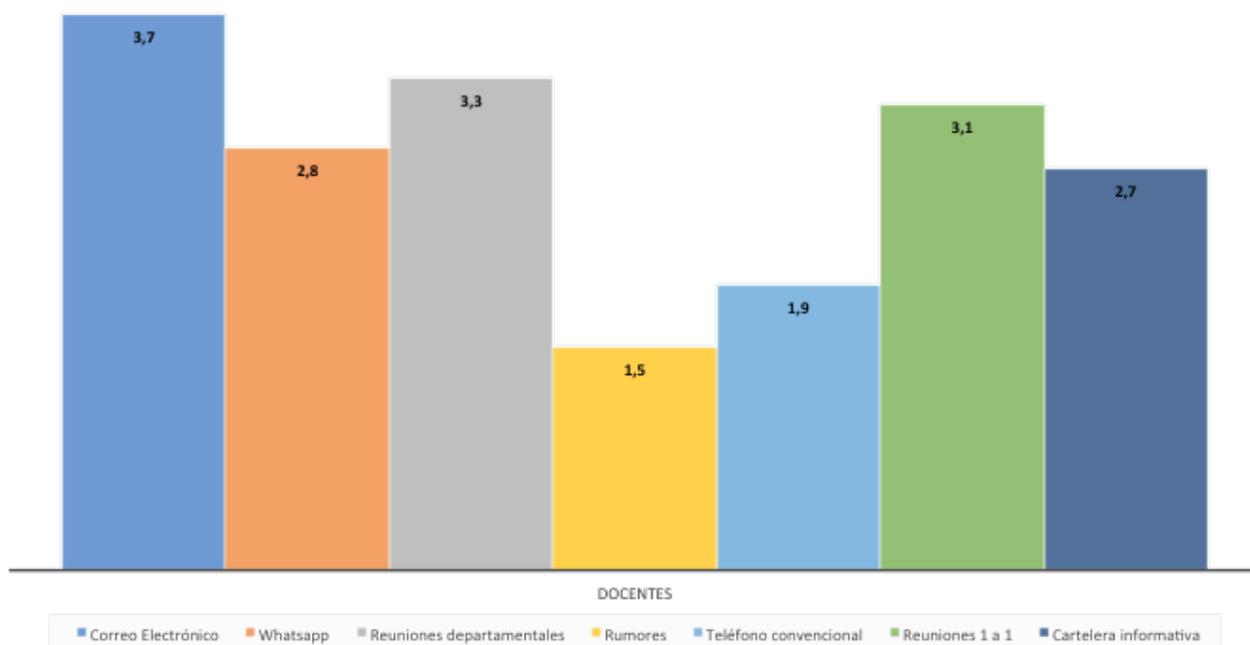
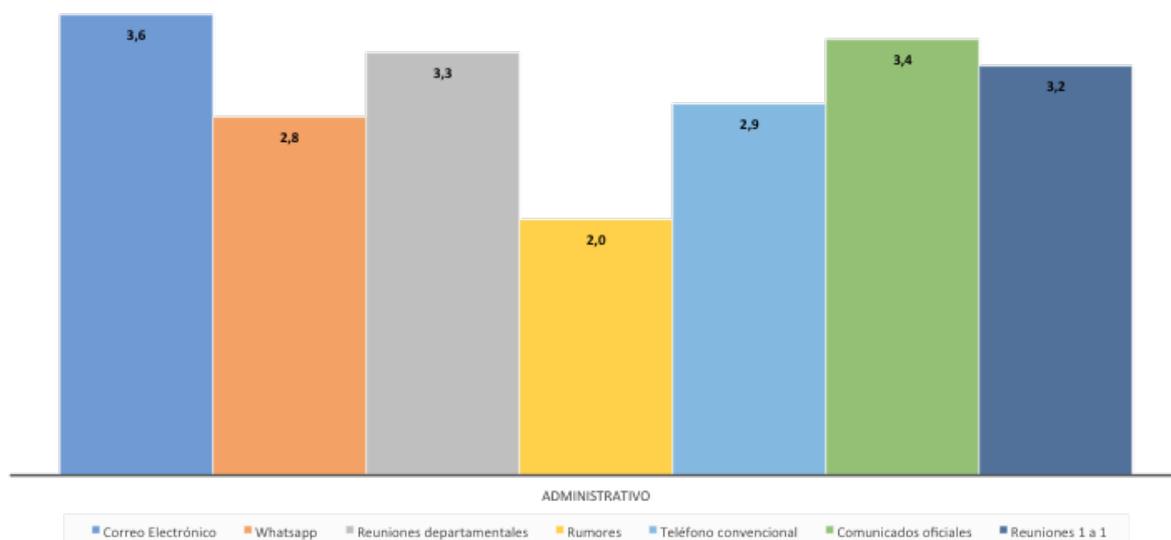
8. Marque con una X 3 herramientas de comunicación por las cuales Usted se informa sobre lo que sucede diariamente en la institución

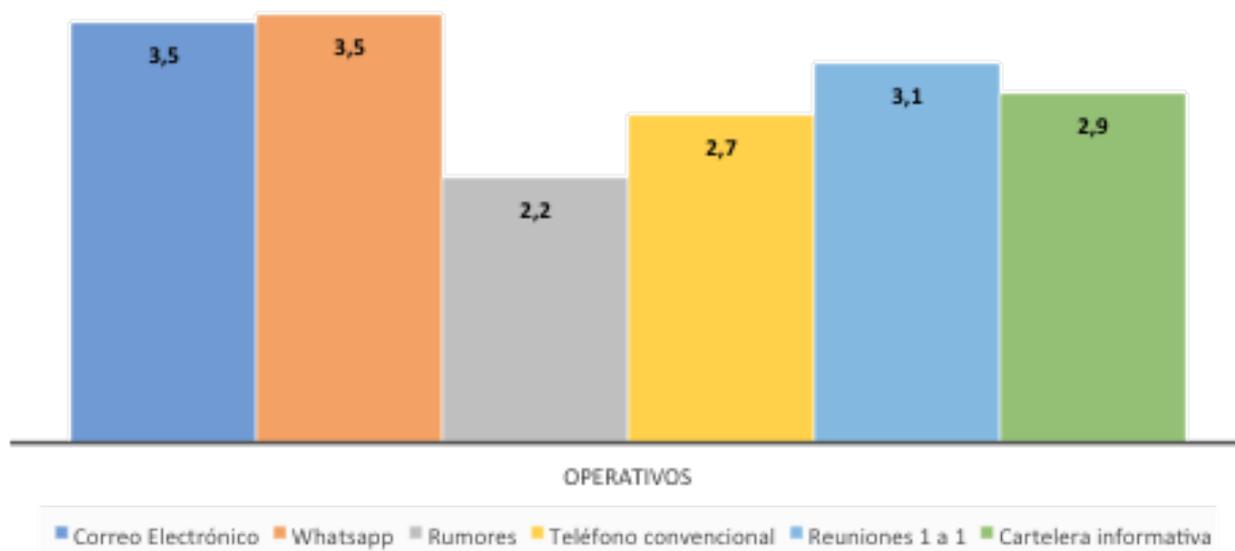




Para determinar efectividad de las herramientas de comunicación se preguntó por cada una ellas y uso que eligieran cuales son la que más usan. Por lo que el correo electrónico y WhatsApp son las que lideran como herramientas de comunicación dentro de la institución en los tres departamentos. Mientras que en los administrativos y docentes también predominan las reuniones departamentales.

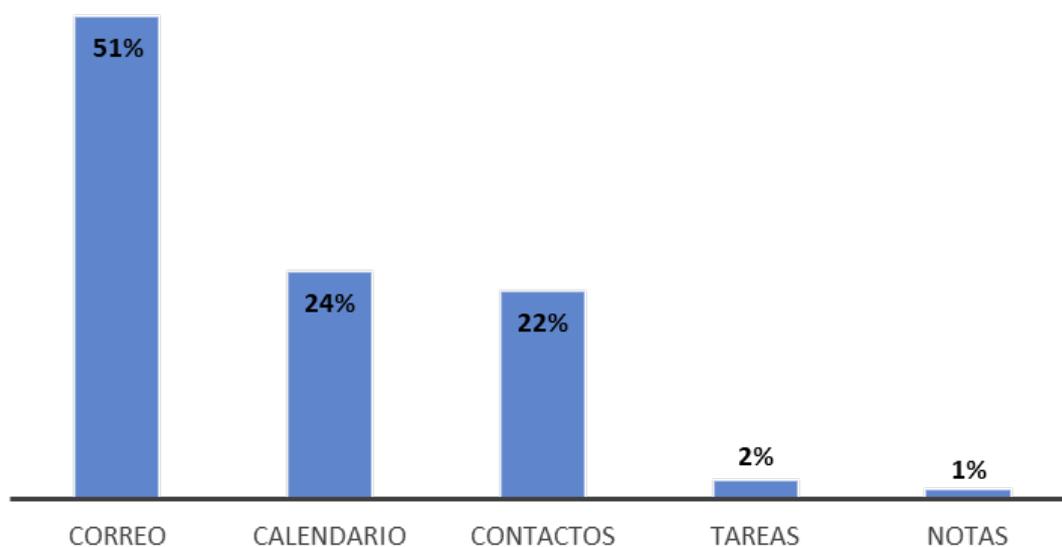
9. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 4 excelente)



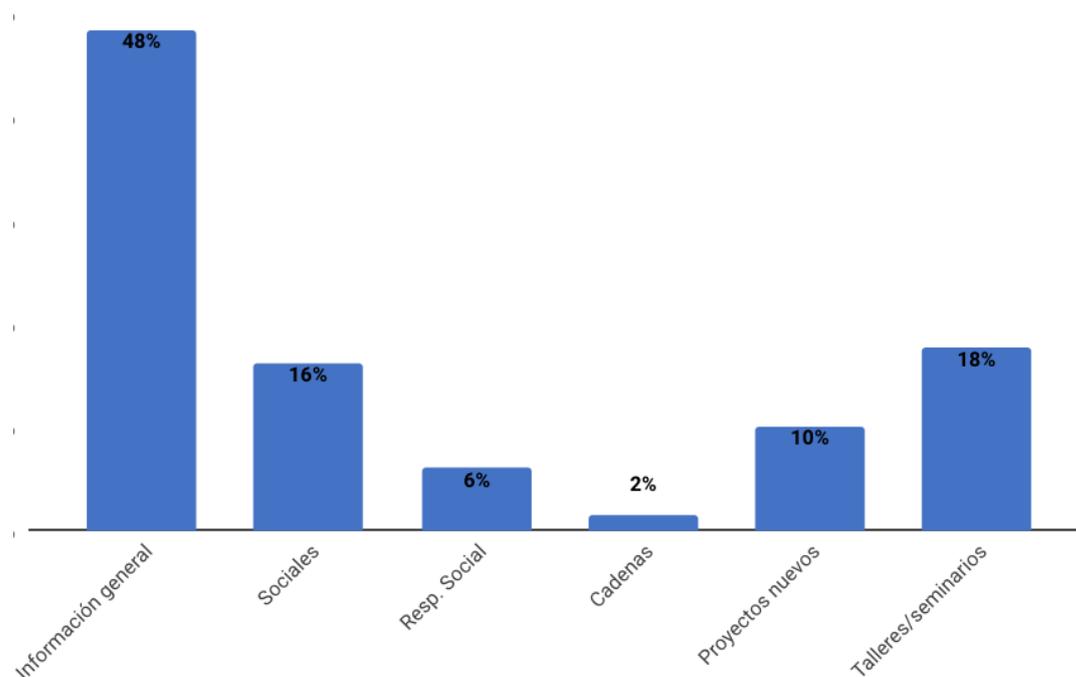


Según las respuestas sobre la calificación de las herramientas se puede evidenciar que en promedio (entre 3 y 2) su mayoría están aptas para el uso de estas y si son efectivas para llevar una buena comunicación entre los departamentos.

10. De las siguientes opciones que posee el servicio de correo, ¿cuál es la que más utiliza? Marque con una X 2 opciones.

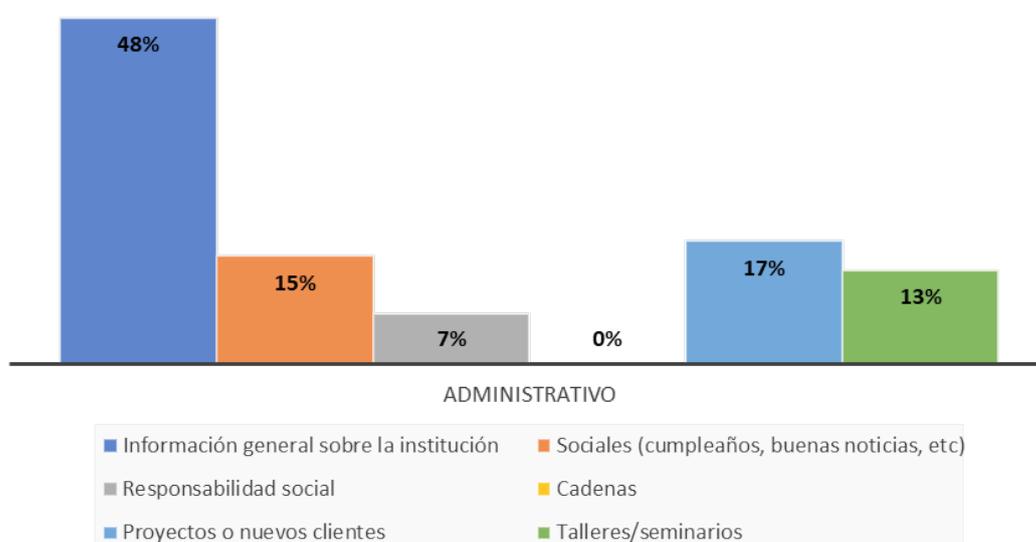


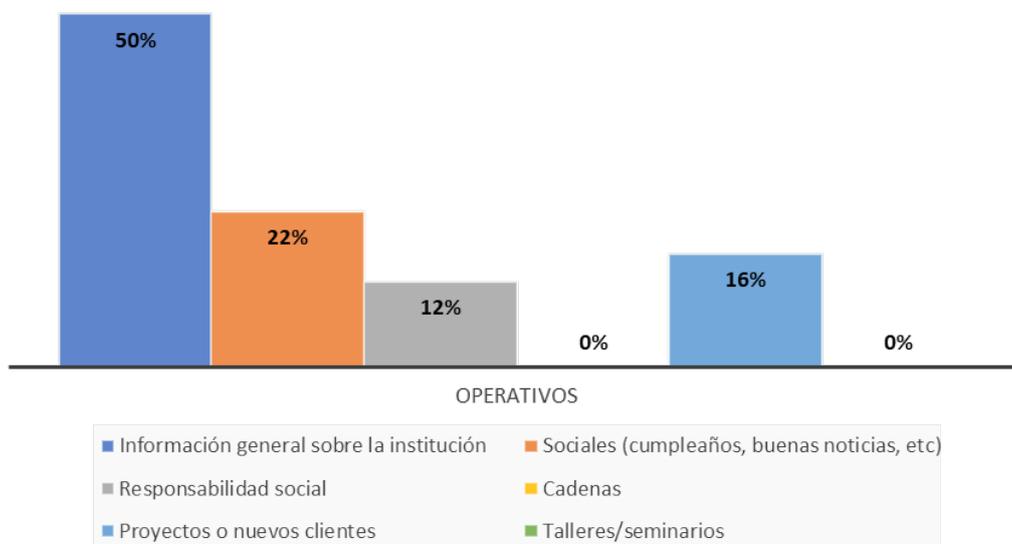
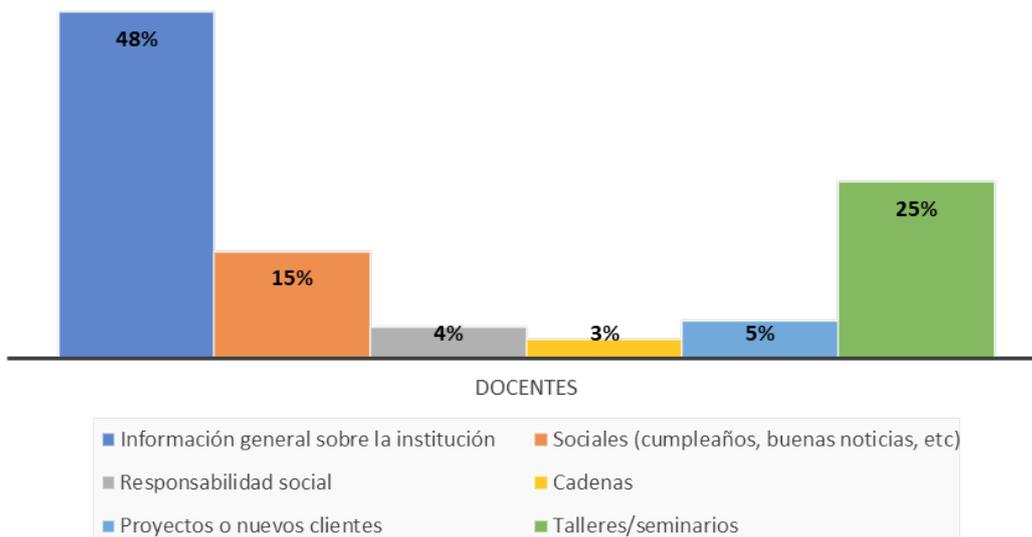
11. Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente. Marque con una X 2 opciones.



Según los resultados generales, los tipos de correos electrónicos más recibidos por los colaboradores son acerca de información general de la institución (48%) seguido de información acerca de talleres o seminarios (18%) y sociales (16%).

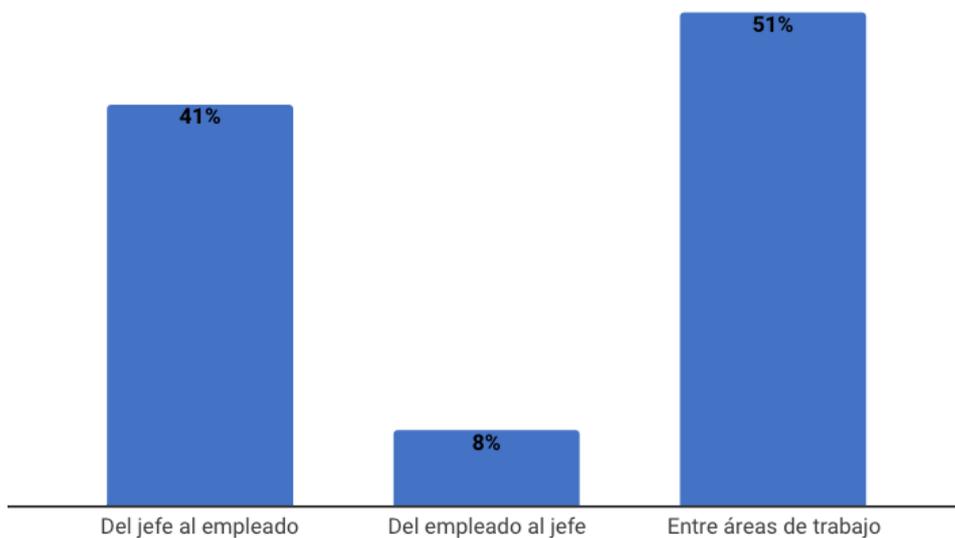
12. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre la institución, para que se incluyan en las herramientas de comunicación?





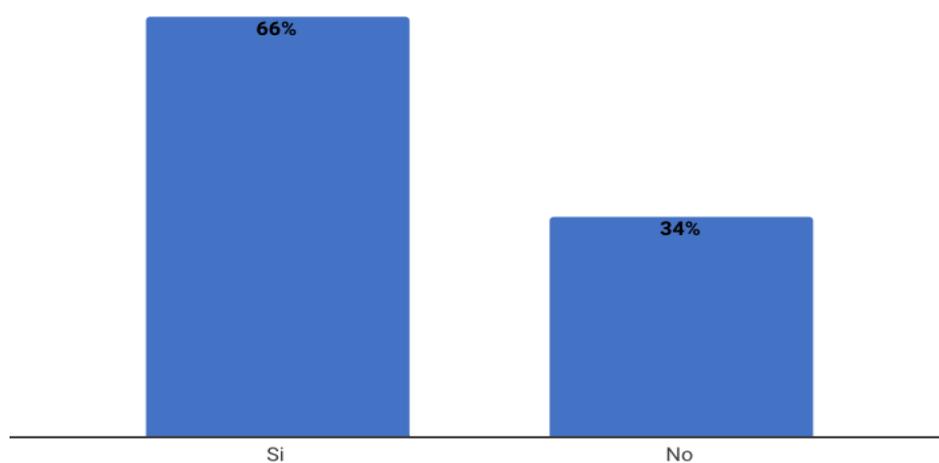
CANALES

13. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de la institución? Marque con una X

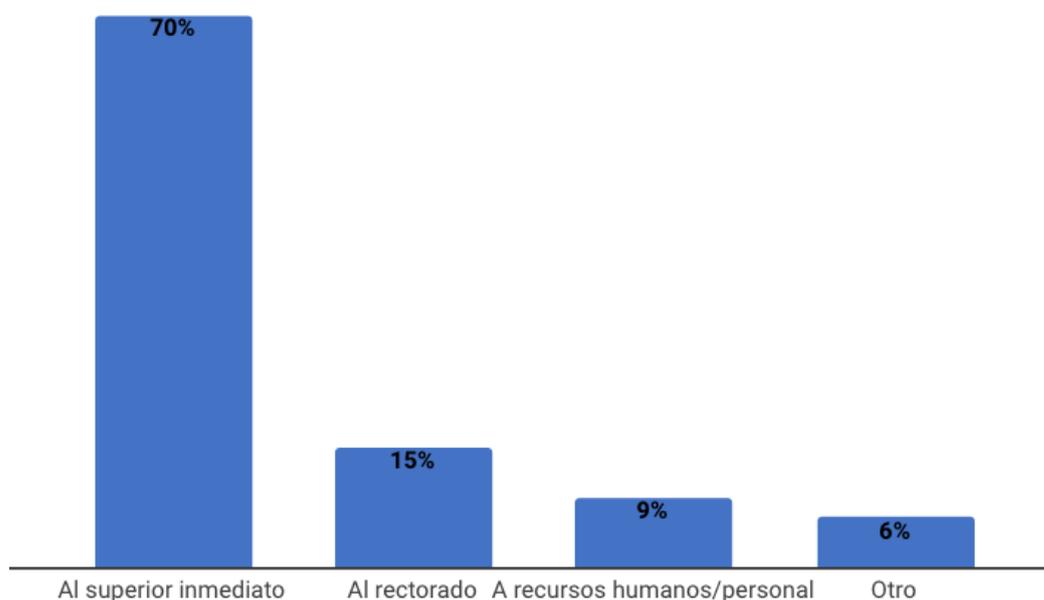


Según los resultados generales de la encuesta se puede evidenciar que los canales la forma en la que se transmite la información en su mayoría es del jefe al empleado (41%) y también entre áreas. Por lo que se puede ver que no se promueven canales de comunicación ascendente, sino que la comunicación es más horizontal entre áreas (51%).

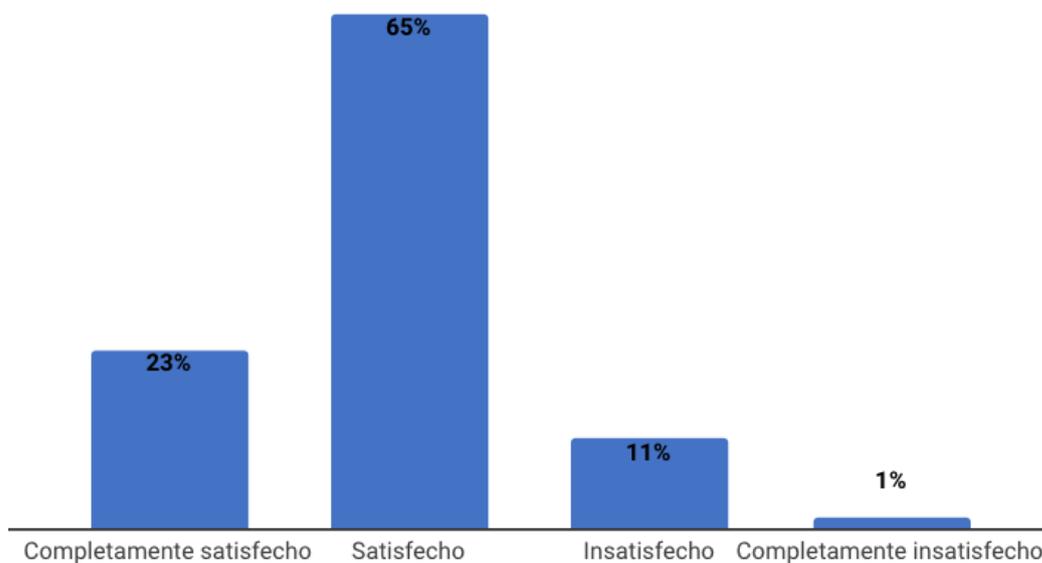
14. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la institución? Marque con una X



15. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia? Marque con una X

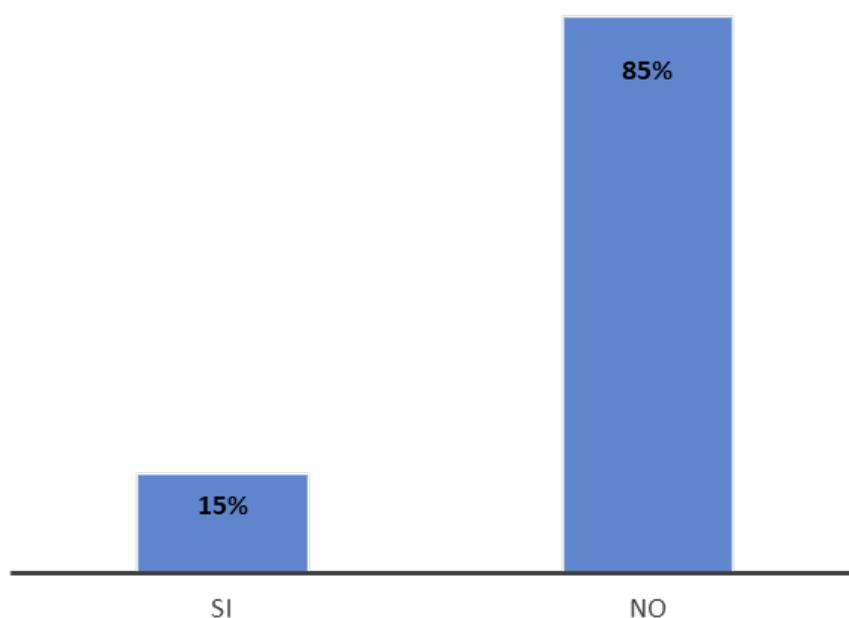


16. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta después de la sugerencia? Marque con una X

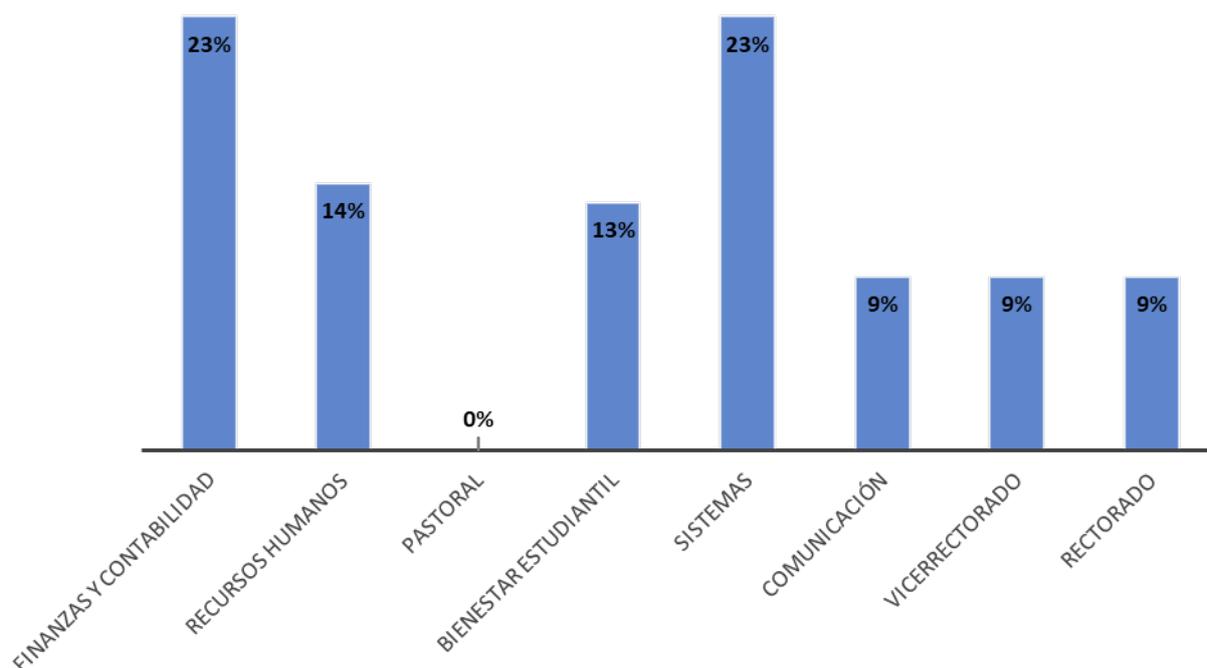


En los gráficos anteriores se puede evidenciar que la mayoría de los colaboradores (66%) han realizado sugerencias en la institución en su mayoría al superior inmediato (70%) y la respuesta por parte de la institución ha sido satisfactoria (65%).

17. ¿Tiene dificultades para comunicarse con algún área de la institución en especial? Marque con una X

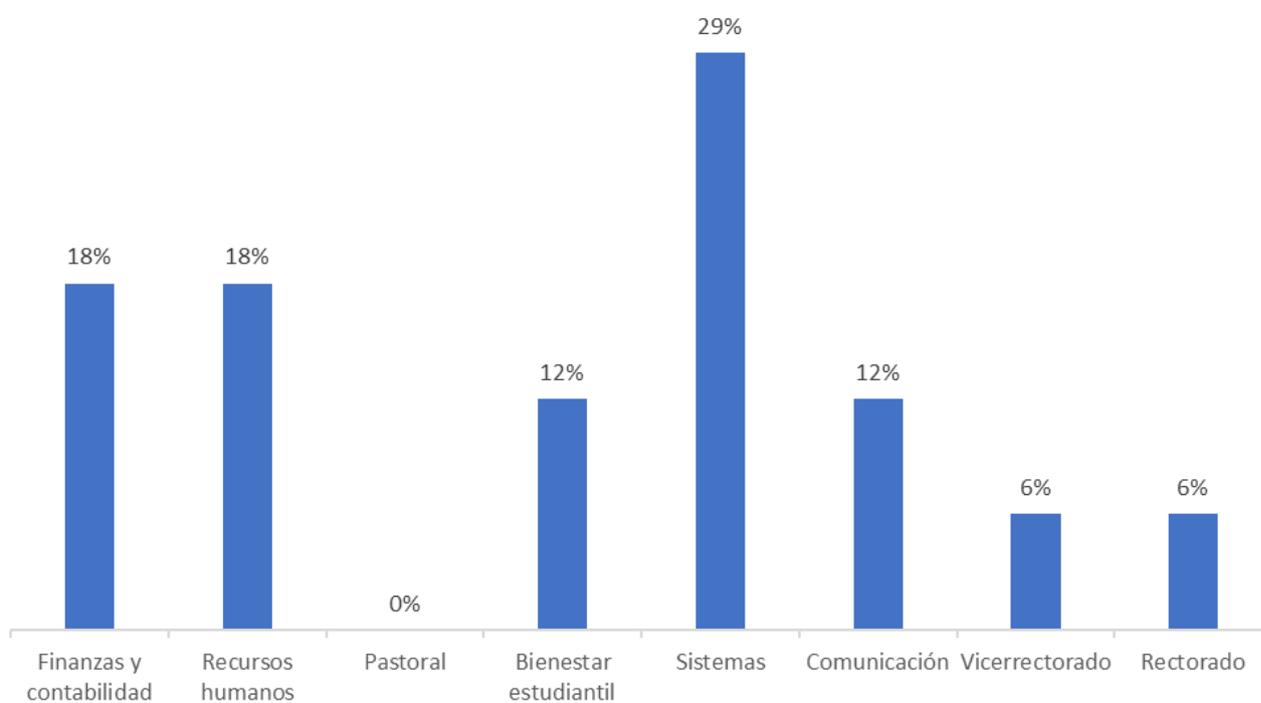


18. Si su respuesta fue sí, Marque con una X el área o áreas



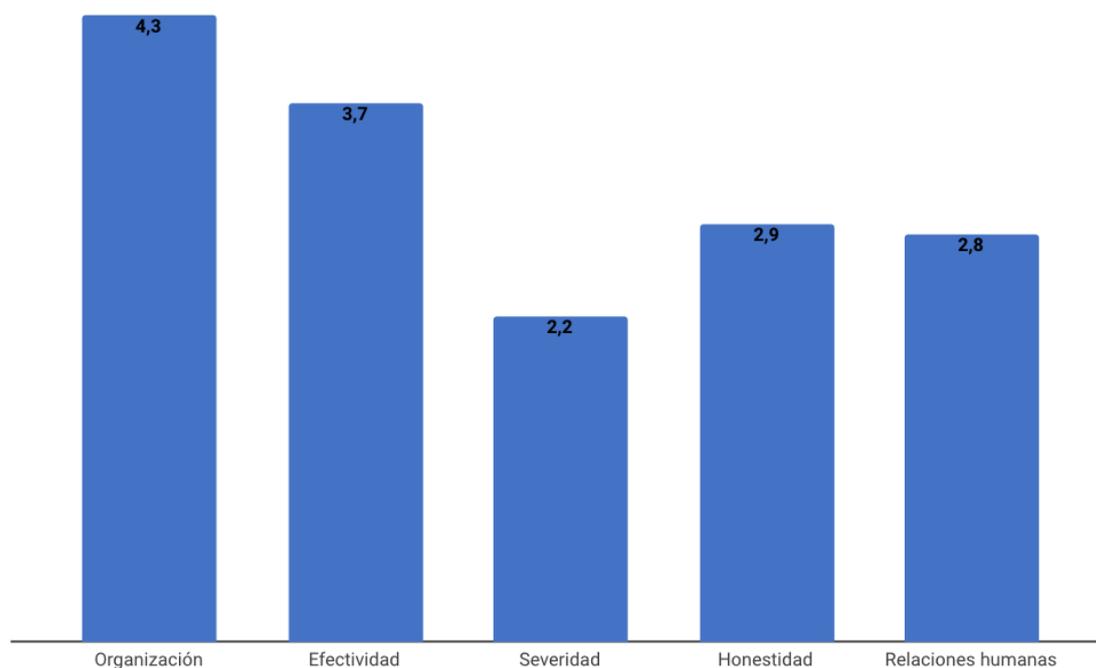
Si bien solo el 15% de los colaboradores señalan haber tenido alguna dificultad para comunicarse con algún área específica, las dificultades más se dan con el área de bienestar estudiantil y finanzas y contabilidad.

19. Si su respuesta fue sí, Marque con una X el área o áreas (Docentes)

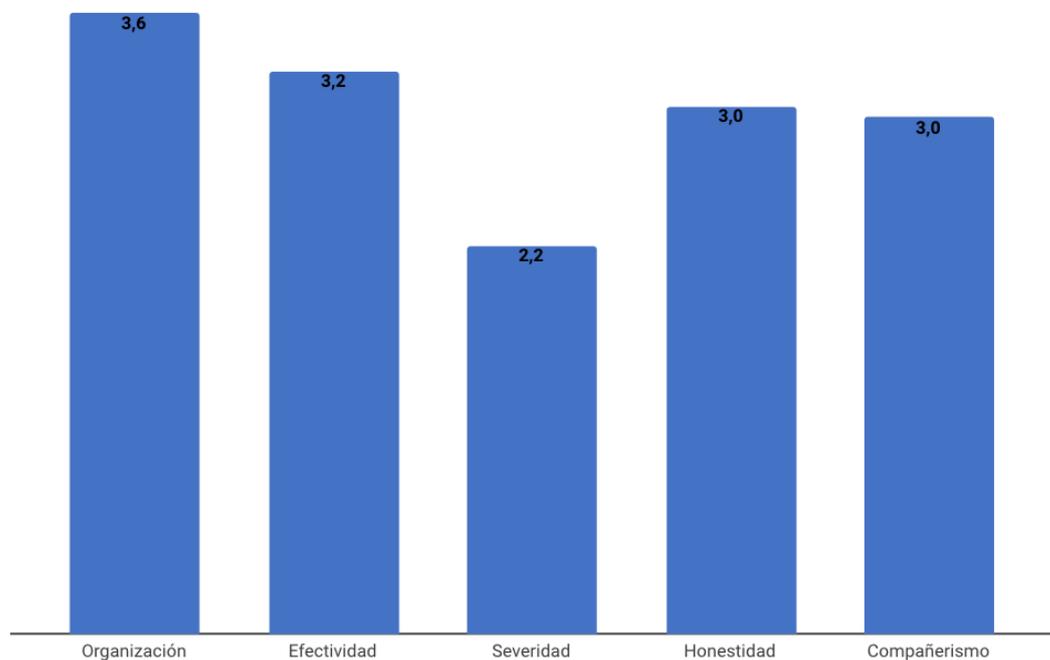


El área de docentes que fue la que más dificultades afirmó tener, ubicó al área de sistemas (29%) como el área que más dificultades presenta para comunicarse. Seguido de recursos humanos y finanzas y contabilidad (18%).

20. Enumere por orden de importancia los aspectos que ud. Considera son fundamentales en un lugar de trabajo



21. Enumere por orden de importancia, los aspectos que a ud. Le gustaría que mejore en la institución



Con esta pregunta se logró evidenciar que clima laboral en la Unidad Educativa Gonzaga se consideran aspectos importantes a la organización (4,3) y efectividad (3,7) dentro del lugar de trabajo, como también se ve interés por fortalecer esos aspectos y mejorar la severidad, honestidad y compañerismo a pesar de que manejan promedios casi parecidos.

Conclusiones de auditoría

A nivel de identidad

- Dentro de los aspectos culturales, se ha podido evidenciar que todo el personal de las diferentes áreas conoce cuál es la misión de la institución educativa pues el 93% de todos los colaboradores la escogieron correctamente.
- Por el contrario, a pesar de que administrativos y operativos afirman conocer la visión, existe una falencia en este aspecto en el área operativa pues el 88% afirma conocerla, pero solamente el 47% la responde de manera adecuada.
- En cuanto a los valores se evidencia que el personal si tiene relativamente claros cuales son. El inconveniente es que los valores propuestos por la institución son varios (9) lo que puede estar causando conflicto a la hora de buscar que los valores sean recordados constantemente por el personal de la institución.
- A nivel de rasgos físicos, se puede concluir que posicionamiento de sus elementos es favorable, a pesar de no tener un manual de marca establecido se ha logrado posicionar rasgos como los colores corporativos o el isologotipo de la institución en el personal.

A nivel de comunicación – canales

- Se ha evidenciado una clara tendencia a manejar una comunicación descendente y horizontal entre las diferentes áreas. El personal administrativo afirma que la comunicación se transmite tanto del jefe al empleado como entre áreas. Los docentes plantean en cambio que más se da una comunicación entre áreas. Finalmente, los operativos creen en una gran mayoría que la comunicación es descendente del jefe al empleado. La comunicación ascendente tiene un porcentaje bajo de participación en este aspecto.
- Alrededor del 66% de los colaboradores de cada área plantean sugerencias y en general el 88% de los mismos se encuentran satisfechos o completamente satisfechos con la respuesta obtenida pues el 73% han observado cambios luego de las mismas. Es

importante mencionar que estas sugerencias en su mayoría han sido realizadas a los superiores inmediatos de cada área.

- Se evidencia que las dificultades en los canales horizontales se dan mayormente entre el área administrativa y los docentes pues la mayoría de los docentes afirman que la falta de tiempo para visitar el área administrativa es un problema pues no pueden realizar un mayor acercamiento con esta.

A nivel de comunicación – herramientas

- Se ha evidenciado que el correo electrónico es una de las herramientas más efectivas dentro de todas las áreas. En el caso de las áreas administrativa y docentes, otras de las herramientas utilizadas son las reuniones departamentales y los comunicados oficiales. Estos funcionan bien pues reciben calificaciones casi similares y están a penas por debajo del correo electrónico.
- Específicamente se ha notado que los colaboradores buscan aumentar la frecuencia y efectividad de las reuniones semanales.
- Se ha visto que algunas de las herramientas como WhatsApp y reuniones 1 a 1, funcionan de una forma más efectiva en el área operativa.
- Con respecto a los mensajes recibidos a nivel cuantitativo y cualitativo se puede notar la necesidad en el área administrativa de recibir más información de la institución. Por el contrario, los docentes buscan recibir información acerca de talleres y seminarios. Finalmente, el área operativa ha propuesto recibir más información general, social y talleres o seminarios.
- Es importante destacar que en las 3 áreas el rumor como herramienta de comunicación ha recibido promedios de calificaciones bajas y el personal afirma no utilizarlo frecuentemente para comunicarse.

A nivel de clima laboral

- En cuanto a la relación con los jefes o superiores, es notorio que existe una inclinación favorable tanto en el área de docentes como en la administrativa. Por el contrario, en el área operativa se evidencian niveles altos de desacuerdo con las afirmaciones relacionadas a incentivos laborales y evaluaciones justas.
- Respecto a las cualidades de los jefes o superiores, se evidencia un alto grado de acuerdo en las áreas administrativas y de docentes con las afirmaciones de comunicación efectiva y organización; en cambio en las mismas afirmaciones, los niveles de acuerdo del personal operativo son comparativamente bajos.
- El personal cree que se deberían mejorar aspectos como la organización, la efectividad y el compañerismo en general.
- Finalmente, también plantean que se deberían ofrecer más actividades donde se integre efectivamente el personal y se puedan conocer todos a diferente nivel.

PROPUESTA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Introducción

Después de haber realizado el pre-diagnóstico y la auditoría de comunicación interna a la Unidad Educativa San Luis Gonzaga, la siguiente fase del proyecto comprende la creación y desarrollo de campañas comunicacionales que se enfocarán en 4 puntos principales evidenciados durante estos procesos. Cada problema hace referencia a los distintos niveles de comunicación interna dentro de la institución, estos son el nivel de identidad, nivel de comunicación, nivel de canales de comunicación y nivel de clima laboral. Cada una de las campañas se basará en un concepto general y contará con un objetivo específico. Como parte de cada campaña se desarrollarán mensajes y las tácticas a utilizarse a partir de una estrategia. A continuación, se detallan cada una de las 4 propuestas de campañas, planteadas en base a la actividad de la institución, las herramientas y canales de comunicación disponibles en la misma.

Temática-concepto

Debido a que la Unidad Educativa San Luis Gonzaga se ubica dentro del campo de la educación y la formación integral, se consideró relevante que la temática general esté basada en la construcción del Ser Gonzaga como un conjunto de los diferentes ejes en los que se basaran cada una de las campañas. Destacando que estos son piezas claves para promover un mayor sentido de pertenencia hacia la institución y una comunicación efectiva.

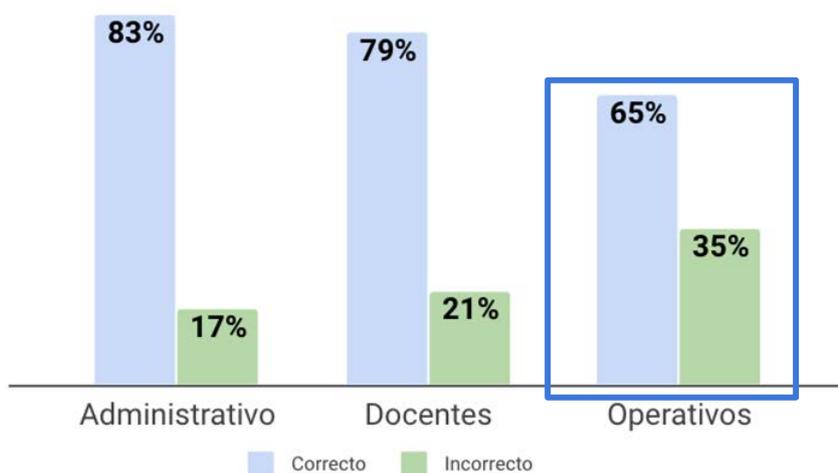
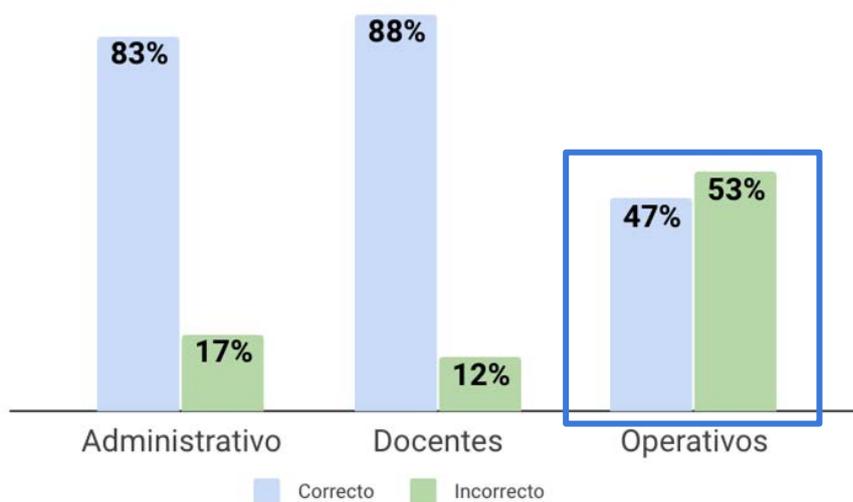
Objetivo general

Crear y desarrollar los conceptos de 4 campañas comunicacionales internas enfocadas en brindar soluciones a los problemas detectados en la auditoría de comunicación. Mediante las cuales se pretende mejorar el sentido de pertenencia a través de una comunicación eficaz

de los rasgos culturales. Además de brindar estrategias que mejoren las herramientas y canales comunicacionales de la institución.

Problema 1

Como se evidenció en la auditoría el conocimiento de los rasgos culturales de la institución por parte del personal operativo es bajo. Si bien el 88% del personal operativo afirmaba conocer la visión de la institución, el 47% de los colaboradores respondieron incorrectamente mientras que en cuanto a los valores se obtuvo un porcentaje de 35% de respuestas incorrectas. De esta forma, los rasgos culturales como la visión y valores no están posicionados correctamente en esta área específica de la institución.



NOMBRE CAMPAÑA: Herramientas Gonzaga

Objetivo específico: Posicionar y reforzar los rasgos culturales de la institución: misión, visión y valores en al menos un 75% de los colaboradores del área al finalizar la campaña.

Público: Operativos

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar curiosidad en el personal operativo sobre la Identidad Gonzaga. Esto mediante la colocación del mensaje de expectativa y la introducción del mismo en una reunión con todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje #1: Pronto conocerás los elementos fundamentales de la Identidad Gonzaga • Mensaje #2: Las Herramientas Gonzaga son la base fundamental para la construcción de la Identidad Gonzaga 	<ul style="list-style-type: none"> • Colocación del afiche con el primer mensaje en un sitio visible para todo el personal operativo. • El diseño del afiche estará compuesto por un mensaje de expectativa en el cuál se buscará generar curiosidad acerca de los elementos de la Identidad Gonzaga • En una reunión preguntar a los colaboradores acerca de cuáles creen que son los elementos fundamentales que menciona el afiche. • Se diseñará la frase “Herramientas Gonzaga”. Bajo el primer afiche se irán colocando las letras paulatinamente de tres en tres, cada día hasta formar la palabra “Herramientas” y se concluirá el último día de la semana con la palabra Gonzaga. Finalmente, el mismo día al final de la jornada se colocará el mensaje #2 cercano a la frase “Herramientas Gonzaga”.

<p>Informativa</p>	<p>Informar al personal operativo que la Identidad Gonzaga se fundamenta en los rasgos culturales de la institución; es decir, Misión, Visión y Valores. Todo esto a través de una comparación directa entre la Identidad Gonzaga y una caja de herramientas.</p> <p>En los valores, se buscará transmitir el significado que tienen para la institución hacia los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las herramientas de la Identidad Gonzaga son: entender ¿qué hace la institución? (Misión), ¿hacia a donde está encaminado su trabajo? (Visión) y ¿en qué se fundamenta? (Valores). Todo esto en Afiches • Responsabilidad, con nuestro proyecto educativo y todos quienes forman parte • Solidaridad, ante tanto individualismo en nuestra sociedad. • Honestidad, somos profesionales coherentes respecto a lo que decimos y hacemos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siguiendo con la misma temática, cada dos semanas se irá presentando una nueva herramienta (elemento), la misión, la visión y el conjunto de valores, todas estas como herramientas contenidas dentro de la caja. • Se lo realizará por medio de adhesivos gigantes en la pared al lado de la oficina principal del personal operativo. • El arte será la caja de herramientas con el símbolo de la institución y las herramientas relacionadas cada una con un rasgo cultural. • La caja de herramientas será colocada en primer lugar • A parte se realizará una pieza gráfica con los 3 valores principales y su descripción. Estos son Responsabilidad, Solidaridad y Honestidad
<p>Recordación</p>	<p>Recordar a través de afiches permanentes los mensajes informativos. Entrega de un mini kit de herramientas con el nombre “Herramientas Gonzaga”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • RECUERDA tú eres parte de la institución y por eso debes conocer y utilizar todas estas herramientas de la Identidad Gonzaga. (misión, visión, valores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Afiches permanentes que transmitan el nombre, la misión, visión y valores ubicados en lugares estratégicos que sean frecuentados por el personal operativo. • En una reunión de todo el personal operativo hacerles la entrega del mini kit de herramientas por parte de la rectora.

Artes

Fase Expectativa

FIGURA # 3. – Afiche mensaje #1

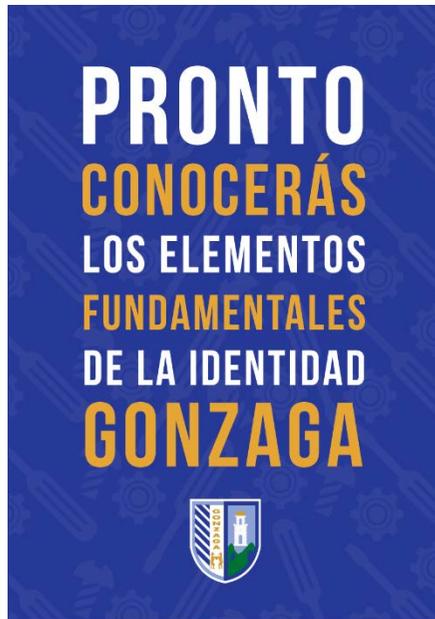


FIGURA # 4. – Afiche mensaje #2

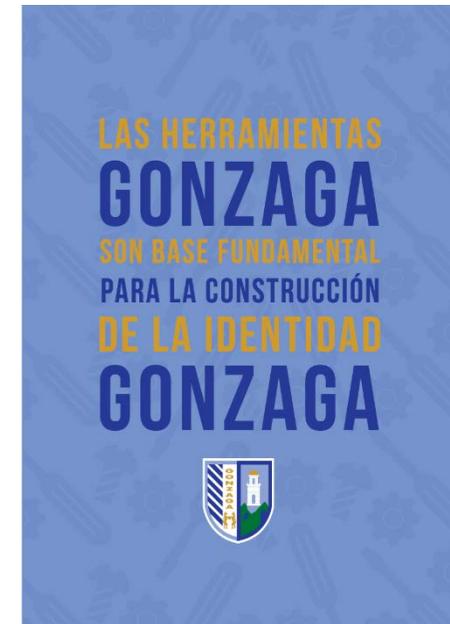


FIGURA # 5. – Palabra herramientas gonzaga



Fase Informativa

Figura # 6. – Misión, Visión, Valores

LAS HERRAMIENTAS DE LA IDENTIDAD GONZAGA SON ENTENDER:

MISIÓN

 ¿QUÉ HACE LA INSTITUCIÓN?

VISIÓN

 ¿HACIA A DONDE ESTÁ ENCAMINADO SU TRABAJO?

VALORES

 ¿EN QUÉ SE FUNDAMENTA?

Figura # 7. – Herramientas

ESTAS HERRAMIENTAS EN CONJUNTO FORMAN LA



IDENTIDAD GONZAGA

MISIÓN VISIÓN VALORES





Figura # 8. - Valores

RESPONSABILIDAD
 CON NUESTRO PROYECTO EDUCATIVO Y TODOS QUIENES FORMAN PARTE

SOLIDARIDAD
 ANTE TANTO INDIVIDUALISMO EN NUESTRA SOCIEDAD

HONESTIDAD
 SOMOS PROFESIONALES COHERENTES RESPECTO A LO QUE DECIMOS Y HACEMOS

Fase Recordación

Figura # 9. – Afiche misión



Figura # 12. – Mini kit herramientas



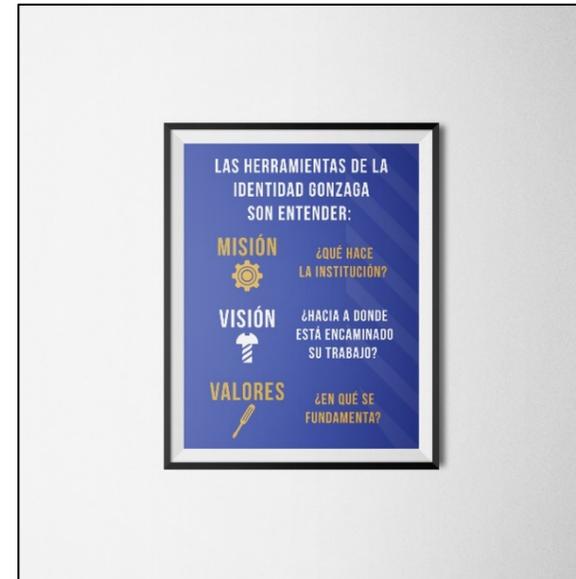
Figura # 10. – Afiche visión



Figura # 11. – Afiche valores

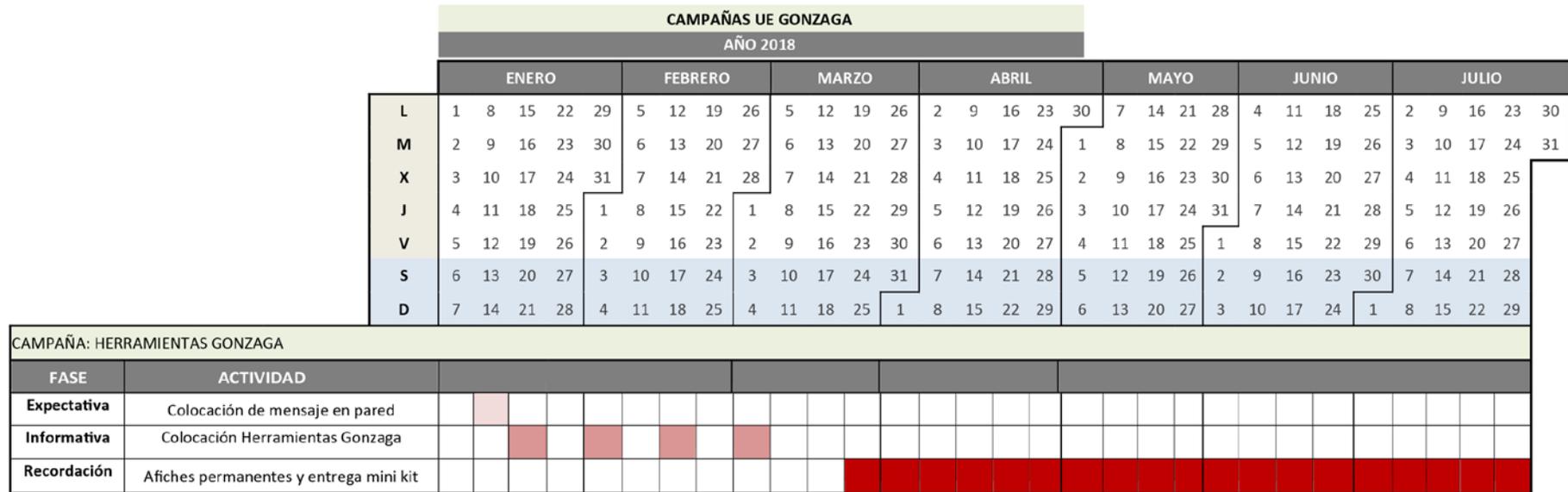


Figura # 13. – Aplicación afiche pared



Cronograma

Figura # 14. - Cronograma



Presupuesto

Tabla # 5. - Presupuesto

Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Adhesivos pared	19	\$4	\$76
Afiches A3	5	\$1	\$5
Adhesivos grandes	3	\$6	\$18
Mini Kit Herramientas	18	\$4	\$72
TOTAL			\$171

Problema 2

Los resultados de la auditoría evidenciaron que el correo electrónico es una de las herramientas más efectivas dentro de todas las áreas. Luego de conversar con las autoridades, como parte de un proceso de mejora al interior de la institución se ha buscado implementar nuevas herramientas que contribuyan a mejorar la comunicación integral de la institución como el Sistema Académico, Administrativo y Financiero Academium. Debido a una actualización realizada recientemente en el sistema, el personal no tiene pleno conocimiento de los pasos a seguir para realizar algunos procesos en el sistema.

NOMBRE CAMPAÑA: Conociendo Academium

Objetivo específico: Capacitar al personal docente en dos áreas específicas del Portal Academium, sus características y funcionalidades de manera que sea una herramienta de apoyo para la comunicación y su trabajo diario.

Público: Docentes

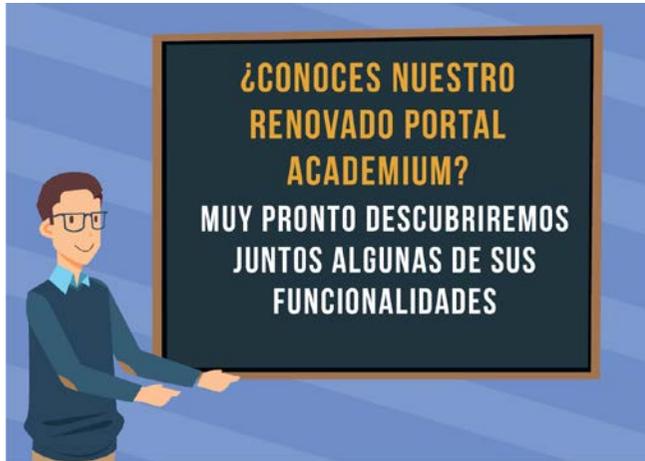
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Avisar a los colaboradores que se trabajará en el uso del Portal Academium. Para e	<ul style="list-style-type: none"> ¿Conoces nuestro renovado Portal Academium? Muy pronto conoceremos juntos algunas de sus funcionalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Pieza gráfica que incluirá un personaje tipo profesor que será quien diga el mensaje: “¿Conoces nuestro renovado Portal Academium? Muy pronto conoceremos juntos algunas de sus funcionalidades”. Se enviará por correo electrónico

<p>Informativa</p>	<p>Capacitar al personal docente en cuanto al uso del Portal Academium. Las capacitaciones abarcarán dos temas principales: El “Registro de Calificaciones” y el “Registro de Incidencias”. Las capacitaciones se realizarán en las tardes luego de la jornada de clases, aprovechando que por semana los docentes se quedan en las tardes. Se organizarán grupos específicos para que sea más personalizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje 1: ¿Tienes dificultades para utilizar el Portal Academium o alguna consulta acerca de su uso? Asiste a las capacitaciones que tendremos los próximos días en cuanto al uso y funcionalidades del portal. Se tratarán dos temas principales: el Registro de Calificaciones y el Registro de Incidencias. • Mensaje 2: Te esperamos hoy en el laboratorio de informática a las 14h30. ¡No faltes! • Esfero con el nombre “Portal Academium” 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de pieza gráfica que incluirá el profesor, personaje de la campaña, con el mensaje 1. Esta se enviará por mail y se colocará en las salas de profesores. • En una de las reuniones semanales se explicará acerca del uso de la herramienta a los jefes de estas áreas. • Diseño de pieza gráfica con el mensaje 2. Este será enviado a los colaboradores vía correo electrónico un día antes de la capacitación de acuerdo a los grupos establecidos previamente para cada día. • Las capacitaciones se dividirán en dos partes, la primera que tratará el tema del Registro de Calificaciones y la segunda parte que tratará el tema del Registro de Incidencias. Para la segunda parte se trabajará con Bienestar Estudiantil, pues es importante dar ciertas pautas para saber qué tipos de incidencias se deben seleccionar dentro del registro de acuerdo a cada caso. • Se entregará el esfero al final de la capacitación
<p>Recordación</p>	<p>Establecer una guía sencilla acerca de los pasos que deben seguir los docentes para realizar cada uno de los procedimientos de Registro de Calificaciones y de Registro de Incidencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recuerda, estos son los pasos que debes seguir para realizar el Registro de Calificaciones. • Recuerda, estos son los pasos que debes seguir para realizar el Registro de Incidencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pieza gráfica (infografía puede ser) que detalla los pasos para realizar el Registro de Calificaciones. Se enviará por mail y se colocará en las salas de profesores. • Pieza gráfica (infografía puede ser) que detalla los pasos para realizar el Registro de Incidencias. Se enviará por mail y se colocará en las salas de profesores.

Artes

Fase Expectativa

Figura # 15. - Afiche expectativa



Fase Informativa

Figura # 16. Afiche mensaje 1

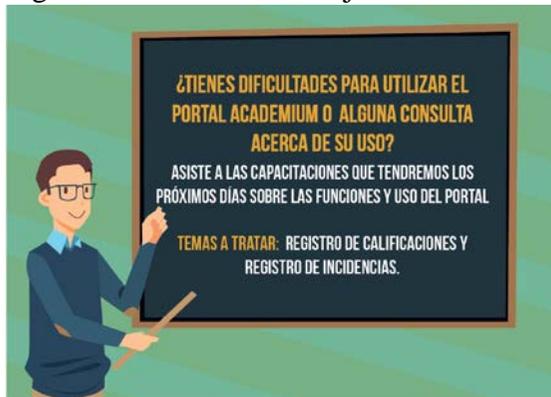
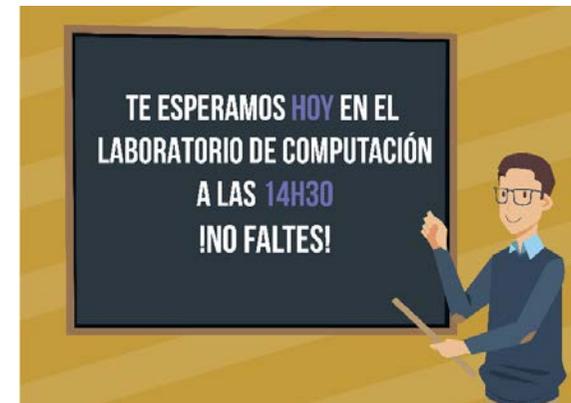


Figura # 17. Afiche mensaje 2



Fase Recordación

Figura # 18. Afiche infografía 1



Figura # 19. Afiche infografía 2

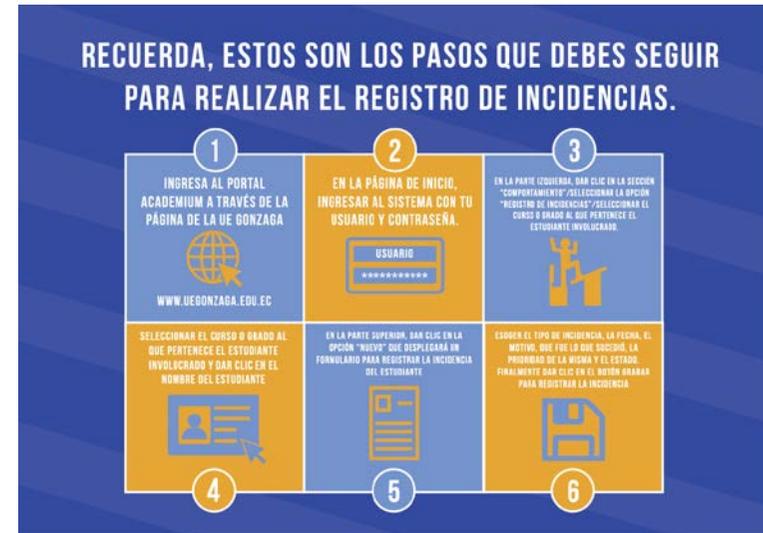


Figura # 20. Afiche aplicación pared



Cronograma

Figura # 21. - Cronograma

CAMPAÑAS UE GONZAGA																																
AÑO 2018																																
	ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO				JUNIO				JULIO			
L	1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	
M	2	9	16	23	30	6	13	20	27	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	
X	3	10	17	24	31	7	14	21	28	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25		
J	4	11	18	25	1	8	15	22	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26		
V	5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27		
S	6	13	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28		
D	7	14	21	28	4	11	18	25	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29		
CAMPAÑA: CONOCIENDO ACADEMIUM																																
Expectativa	Envío de afiche por correo electrónico																															
Informativa	Afiches en salas de profesores y por correo																															
Recordación	Envío y colocación de infografías																															

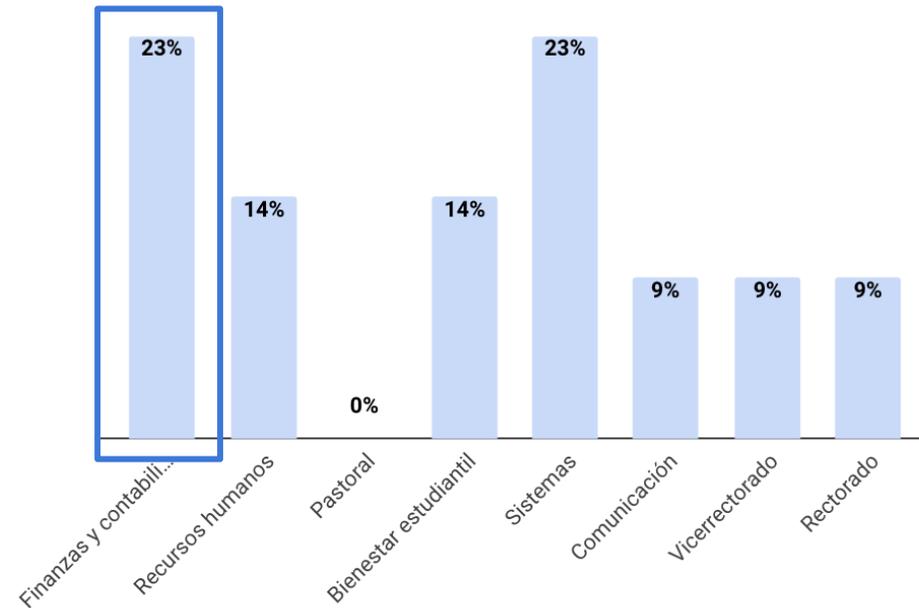
Presupuesto

Tabla # 6. - Presupuesto

Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Afiches informativos	4	\$1	\$4
Esfero con el nombre "Portal Academium"	84	\$0,35	\$29,40
Afiches infografías	4	\$1	\$4
Afiche recordación	2	\$1	\$2
TOTAL			\$39,40

Problema 3

Según los resultados obtenidos en la auditoría, el personal docente afirmó tener dificultades para comunicarse con el área administrativa, la razón principal es la falta de tiempo del personal docente para acercarse a realizar trámites o solicitudes personalmente. Al conversar con las autoridades, se determinó que esto sucede porque el personal docente desconoce ciertos procesos y formatos establecidos en la página web para la realización de los diferentes trámites o solicitudes. Y lo que hacen es acercarse personalmente al área administrativa a querer realizar ciertas diligencias cuando no es necesario que se acerquen a hacerlo personalmente. Por esto, se ha determinado que el canal horizontal entre estas áreas está teniendo dificultades a pesar de existir mecanismos para que esto no suceda.



NOMBRE CAMPAÑA: Trámítón Gonzaga

Objetivo específico: Promover el uso de los diferentes procedimientos existentes en la página web de la institución para realizar trámites o solicitudes internas. Además, renovar ciertos procedimientos para que sean los colaboradores quienes los puedan realizar sin necesidad de tener que acercarse personalmente a su superior inmediato o al área administrativa de manera que no sea un impedimento el corto tiempo libre que tienen para realizar las diligencias internas.

Público: Docentes

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar interés por parte de los docentes para conocer los procesos existentes que facilitarán los trámites y requerimientos internos.	<ul style="list-style-type: none"> • Muy pronto conocerás una forma fácil y rápida de realizar tus trámites como solicitudes de anticipos o préstamos y solicitudes de permisos o justificación de faltas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una pieza gráfica con el mensaje: “Muy pronto conocerás una forma fácil y rápida para realizar tus trámites solicitudes de anticipos o préstamos y solicitudes de permisos o justificación de faltas. • Enviar la pieza gráfica al personal vía correo electrónico
Informativa	Renovar los procedimientos existentes en la página web para realizar los trámites mencionados en la fase de expectativa	<ul style="list-style-type: none"> • En la página web de la institución, en la sección “Dirección Administrativa Financiera” podrás encontrar formatos para diferentes trámites. • Debes llenar el formato que corresponda a tu trámite el cuál, será enviado directamente al área encargada para su validación y atención 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una pieza gráfica con el título “Realizar tus trámites internos nunca fue tan fácil”. En la página web de la UE Gonzaga, podrás encontrar formatos para realizar solicitudes de anticipos o préstamos y solicitudes de permisos o justificación de faltas.

			<ul style="list-style-type: none"> • Crear una pieza gráfica (infografía) con los pasos a seguir para utilizar los formatos correspondientes para cada trámite. Se colocará en las salas de profesores.
Recordación	Elaborar mensajes de recordación de los tipos de trámites que se pueden realizar en línea. Difundirlo por correo electrónico y colocarlo en las salas de profesores. El mismo mensaje diseñarlo adaptado a un sticker con el mensaje de la campaña	<ul style="list-style-type: none"> • Recuerda que puedes realizar tus trámites de solicitudes de anticipos o préstamos y solicitudes de permisos o justificación de faltas directamente desde la página web www.uegonzaga.edu.ec 	<ul style="list-style-type: none"> • Pieza gráfica con el mensaje: Recuerda que puedes realizar tus trámites de solicitudes de anticipos o préstamos y solicitudes de permisos o justificación de faltas directamente desde la página web www.uegonzaga.edu.ec • Enviar la pieza por mail y colocarla en cada sala de profesores. • En las reuniones de área se entregarán stickers con el mensaje de recordación a los docentes.

Artes

Fase Expectativa

Figura # 22. – Afiche correo



Fase Informativa

Figura # 23. – Afiche informativo

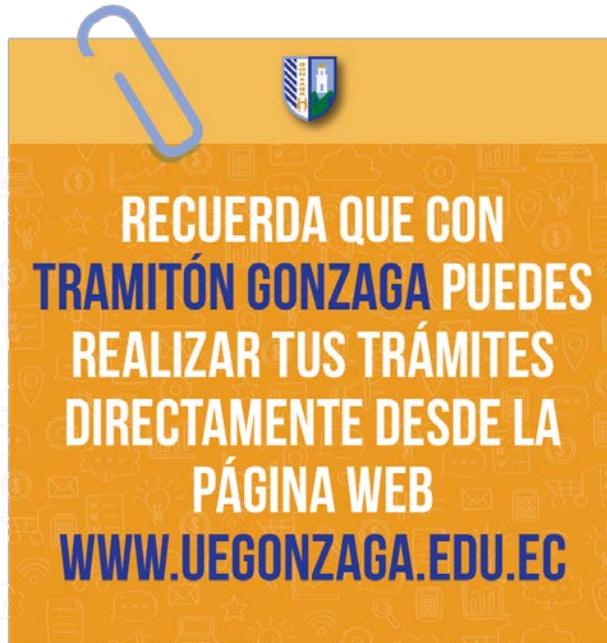


Figura # 24. – Infografía pasos



Fase Recordación

Figura # 25. - Arte para correo electrónico y stickers



Cronograma

Figura # 26. - Cronograma

CAMPAÑAS UE GONZAGA																																			
AÑO 2018																																			
	ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO				
L	1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30				
M	2	9	16	23	30	6	13	20	27	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31				
X	3	10	17	24	31	7	14	21	28	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25					
J	4	11	18	25	1	8	15	22	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26					
V	5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27					
S	6	13	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28					
D	7	14	21	28	4	11	18	25	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29					
CAMPAÑA: TRAMITÓN GONZAGA																																			
Expectativa	Envío de afiche por correo																																		
Informativa	Envío de afiche e infografía por correo																																		
Recordación	Afiche recordatorio en sala de profesores																																		

Presupuesto

Tabla # 7. - Presupuesto

Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Afiche infografía	2	\$1	\$2
Afiche recordación	2	\$1	\$2
Stickers “Tramitón Gonzaga”	84	\$0,05	\$4,20
TOTAL			\$8,20

Problema 4

De acuerdo con los resultados cualitativos obtenidos en la auditoría, se evidenció la necesidad de generar una mayor integración entre los colaboradores, así como ablandar los canales ascendentes. El personal en general cree que el compañerismo es uno de los aspectos más importantes a mejorar en la organización pues dentro de un ranking de aspectos este obtuvo un promedio de 3 puntos sobre 5. Por otro lado, la comunicación entre empleado y jefe obtuvo un 4% en los administrativos, 11% en los docentes y 0% en el personal operativo.

NOMBRE CAMPAÑA: Fortaleciendo el Compañerismo Gonzaga			
Objetivo específico: Incentivar el compañerismo y favorecer un ambiente agradable a las relaciones interpersonales existentes entre todos los colaboradores, mejorando también la relación entre el colaborador y el superior inmediato.			
Público: Administrativos, Docentes y Operativos			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Despertar curiosidad en los colaboradores acerca del evento que se va a realizar mediante correo electrónico y contacto directo dependiendo del área.	<ul style="list-style-type: none"> Te invitamos este sábado a participar de actividades que nos ayudarán a fortalecer el compañerismo Gonzaga. 	<ul style="list-style-type: none"> Se diseñará un afiche de invitación al evento e invitaciones personalizadas para cada colaborador. En el caso de los administrativos y docentes se enviará el gif animado por correo electrónico. En el caso de los operativos en una reunión con todos los colaboradores se introducirá el evento de integración y todos los detalles acerca del mismo.

Informativa	Promover la integración y compañerismo entre las diferentes áreas de trabajo mediante de dinámicas ejercidas por el team building y el coaching de integración.	<ul style="list-style-type: none"> • Hoy todos somos compañeros, todos somos Gonzagas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un evento de integración que incluya actividades de y coaching empresarial y team building, contratando los servicios de una compañía especializada en estas actividades.
Recordación	Referirse al evento realizado y a la integración, mediante una conversación la que los colaboradores den su feedback.	<ul style="list-style-type: none"> • (Pregunta) ¿Qué tal les pareció la experiencia de fortalecer el compañerismo Gonzaga? • Recuerda que TODOS somos compañeros, TODOS somos Gonzagas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión entre cada área y las autoridades en la que se tratarán temas relacionados al evento y se obtendrá una retroalimentación de los colaboradores sobre el mismo (impresiones, que les gusto, que no, que aprendieron y alguna experiencia positiva que recuerden). • Colocar afiches con el mensaje de recordación en sitios como sala de profesores, sala de logística y en el área administrativa.

Artes

Fase Expectativa

Figura # 27. - Diseño invitación

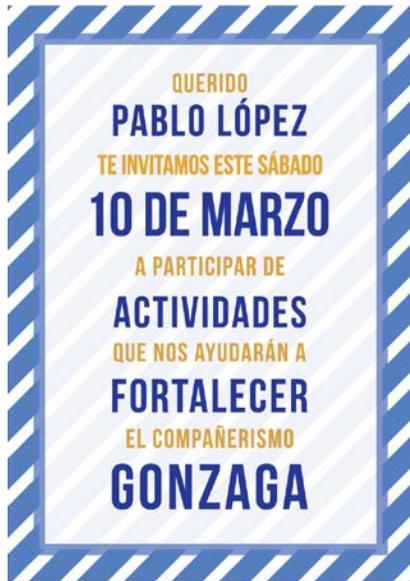


Figura # 28. - GIF

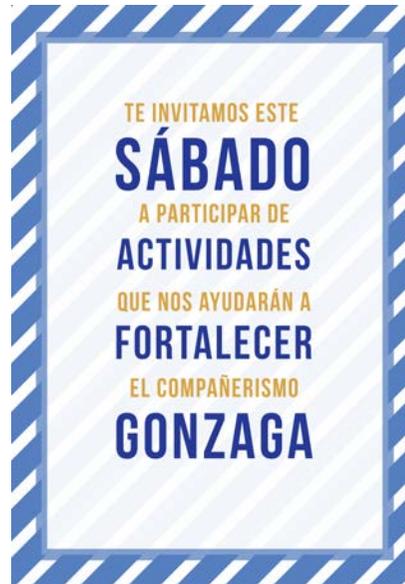


Figura # 29. - Invitación



Fase Informativa

Figura # 30. – Pancarta día evento

*Fase Recordación*

Figura # 31. – Mensaje posterior al evento



Cronograma

Figura # 32. - Cronograma

CAMPAÑAS UE GONZAGA																																				
AÑO 2018																																				
		ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO				
L		1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30				
M		2	9	16	23	30	6	13	20	27	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31				
X		3	10	17	24	31	7	14	21	28	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25					
J		4	11	18	25	1	8	15	22	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26					
V		5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27					
S		6	13	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28					
D		7	14	21	28	4	11	18	25	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29					
CAMPAÑA: FORTALECIENDO EL COMPAÑERISMO GONZAGA																																				
Expectativa	Invitación y afiche																																			
Informativa	Evento de Team Building																																			
Recordación	Retroalimentación y colocación afiche																																			

Presupuesto

Tabla # 8. - Presupuesto

Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Afiche de expectativa	2	\$1	\$2
Invitaciones personales	129	\$1,60	\$206,40
Empresa de Coaching	1	\$600	\$600
Hacienda Cochabamba	1	\$300	\$300
TOTAL			\$1108,40

Cronograma general

CAMPAÑAS UE GONZAGA							
AÑO 2018							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
L	1 8 15 22 29	5 12 19 26	5 12 19 26	2 9 16 23 30	7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30
M	2 9 16 23 30	6 13 20 27	6 13 20 27	3 10 17 24	1 8 15 22 29	5 12 19 26	3 10 17 24 31
X	3 10 17 24 31	7 14 21 28	7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30	6 13 20 27	4 11 18 25
J	4 11 18 25	1 8 15 22	1 8 15 22 29	5 12 19 26	3 10 17 24 31	7 14 21 28	5 12 19 26
V	5 12 19 26	2 9 16 23	2 9 16 23 30	6 13 20 27	4 11 18 25	1 8 15 22 29	6 13 20 27
S	6 13 20 27	3 10 17 24	3 10 17 24 31	7 14 21 28	5 12 19 26	2 9 16 23 30	7 14 21 28
D	7 14 21 28	4 11 18 25	4 11 18 25	1 8 15 22 29	6 13 20 27	3 10 17 24	1 8 15 22 29

CAMPAÑA: HERRAMIENTAS GONZAGA	
FASE	ACTIVIDAD
Expectativa	Colocación de mensaje en pared
Informativa	Colocación Herramientas Gonzaga
Recordación	Afiches permanentes y entrega mini kit
CAMPAÑA: CONOCIENDO ACADEMIUM	
Expectativa	Envío de afiche por correo electrónico
Informativa	Afiches en salas de profesores y por correo
Recordación	Envío y colocación de infografías
CAMPAÑA: TRAMITÓN GONZAGA	
Expectativa	Envío de afiche por correo
Informativa	Envío de afiche e infografía por correo
Recordación	Afiche recordatorio en sala de profesores
CAMPAÑA: FORTALECIENDO EL COMPAÑERISMO GONZAGA	
Expectativa	Invitación y afiche
Informativa	Evento de Team Building
Recordación	Retroalimentación y colocación afiche

Presupuesto general

Tabla # 9. – Presupuesto general

Campaña	Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Herramientas Gonzaga	Adhesivos pared	19	\$4	\$76
	Afiches A3	5	\$1	\$5
	Adhesivos grandes	3	\$6	\$18
	Mini Kit Herramientas	18	\$4	\$72
Conociendo Academium	Afiches informativos	4	\$1	\$4
	Esfero con el nombre “Portal Academium”	84	\$0,35	\$29,4
	Afiches infografías	4	\$1	\$4
	Afiche recordación	2	\$1	\$2
Tramitón Gonzaga	Afiche infografía	2	\$1	\$2
	Afiche recordación	2	\$1	\$2
	Stickers “Tramitón Gonzaga”	84	\$0,05	\$4,20
Compañerismo Gonzaga	Afiche de expectativa	2	\$1	\$2
	Invitaciones personales	129	\$1,60	\$206,40
	Empresa de Coaching	1	\$600	\$600
	Gigantografías	2	\$20	\$40
	Hacienda Cochabamba	1	\$300	\$300
			TOTAL	\$1367

Tabla # 10. – Costo total

	Precio
Campañas Comunicacionales	\$1367
Fee de Agencia (Desarrollo y Ejecución)	\$800
Costo Total	\$2167

PROPUESTA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL

Introducción

Después de haber realizado el pre-diagnóstico, la auditoría de comunicación interna a la Unidad Educativa San Luis Gonzaga y las campañas de comunicación interna, la última fase del proyecto comprende la creación y desarrollo de campañas comunicacionales que se enfocarán en 5 puntos principales analizados y escogidos con las autoridades de la Institución. Cada una de las campañas se basará en un concepto general y contará con un objetivo específico. Como parte de cada campaña se desarrollarán mensajes y las tácticas a utilizarse a partir de una estrategia. En este informe se detallan cada una de las 5 propuestas de campañas, planteadas en base a la actividad de la institución, las herramientas y canales de comunicación disponibles en la misma.

Temática-concepto

Como la Unidad Educativa San Luis Gonzaga se ubica dentro del campo de la educación y la formación integral, se consideró relevante que la temática general de las 5 campañas planteadas esté basada en el Espíritu Gonzaga, que se mostrará como un conjunto de los diferentes ejes en los que se basaran cada una de las campañas. Destacando que estos son claves para el desarrollo y crecimiento de la Institución, así como para mejorar su comunicación con los públicos externos.

Objetivo General

Crear y desarrollar los conceptos de 5 campañas comunicacionales externas enfocadas en brindar soluciones a los aspectos determinados con las autoridades de la institución. Mediante las cuales se pretende comunicar las diferentes acciones que ha venido realizando y que realizará la institución, basándose en una comunicación eficaz de los rasgos culturales.

Además de brindar estrategias que mejoren la comunicación integral de la Unidad Educativa San Luis Gonzaga.

Problema 1

En la reunión con el encargado de comunicación del se determinó que si bien es cierto los padres conocen de la existencia del portal académico, no conocen como utilizarlo o simplemente no lo utilizan a pesar de las facilidades que este brinda para conocer detalles acerca del rendimiento académico de su hijo como notas, asistencia a clases, comunicados, entre algunas otras funcionalidades. Además, como parte del proceso de mejora en la institución, se ha actualizado el portal de manera que su apariencia sea más amigable para el usuario y pueda ser utilizado fácilmente.

NOMBRE CAMPAÑA: El Renovado Academium

Objetivo específico: Dar a conocer el Portal Academium, su reciente renovación, sus características y funcionalidades a los padres de familia de manera que este sirva como una herramienta de apoyo para la comunicación entre el colegio y los padres de familia.

Público: Padres de familia actuales

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar curiosidad en los padres de familia acerca de la renovación del portal académico y sus funcionalidades. Esto mediante la difusión del mensaje de expectativa a través del correo electrónico y de las redes sociales a los padres de familia.	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje 1: ¿Conoces nuestro renovado Portal Academium? Muy pronto descubriremos juntos algunas de sus funcionalidades. • Mensaje 2: ¿Sabías que el Portal Académico te permite estar informado del rendimiento general de tu hij@ en la institución? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pieza gráfica que incluirá un personaje tipo padre de familia que será quien diga el mensaje • Pieza gráfica que incluirá al padre de familia y un niño con el mensaje 2.
Informativa	Informar a los padres de familia la existencia del portal académico, como ingresar al mismo y que es lo que pueden encontrar en él. Esto se lo realizará a través del correo electrónico y las redes sociales, medios comúnmente utilizados por	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje 1: El Portal Academium es una herramienta para los representantes que les brinda información acerca del rendimiento académico de sus hijos. • Mensaje 2: En el Portal Academium podrás encontrar las calificaciones de tu 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la pieza gráfica de manera creativa que contendrá el mensaje 1. Esta será enviada por correo electrónico a todos los padres de familia. Junto con este se presentarán los pasos para ingresar al portal académico. • Desarrollo de la pieza gráfica con el mensaje 2, esta pieza será difundida principalmente a través de redes sociales y también por correo electrónico. Esta se desarrollará presentando

	<p>los padres de familia para informarse de las actividades de la institución. Se transmitirán mensajes que motiven a utilizar el portal académico, cada dos días se enviará un mensaje nuevo.</p>	<p>hij@, así como también comunicados oficiales enviados por los tutores.</p>	<p>símbolos como una libreta de calificaciones y un comunicado oficial haciendo referencia al mensaje.</p>
<p>Recordación</p>	<p>Se recordará mediante piezas gráficas sencillas pero que transmitan el mensaje y motiven a los padres a que revisen el portal académico constantemente. Estas serán difundidas en reuniones con padres de familia, correo electrónico y redes sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje 1: RECUERDA que el Portal Academium es una herramienta que te brinda la UE Gonzaga para mantenerte informado acerca del rendimiento de tu hij@. • Mensaje 2: Tienes alguna duda, comentario o sugerencia respecto al Portal Academium escríbenos a academium@uegonzaga.edu.ec 	<ul style="list-style-type: none"> • Pieza gráfica que contendrá el mensaje 1, la cual será colocada físicamente en un lugar visible durante las reuniones con padres de familias y enviadas por mail. • Pieza gráfica con el mensaje 2 que será enviada por mail y colocada físicamente. • Diseño de un tríptico online donde se informen las funcionalidades del portal: calificaciones, comunicados, registro de asistencia. Y que además tenga los pasos a seguir para ingresar al portal. Estará publicado permanentemente en la página de la UE Gonzaga.

Artes***Fase Expectativa***

Figura # 33. – Afiche mensaje 1



Figura # 34. – Afiche mensaje 2



Fase Informativa

Figura # 35. – Afiche pasos para ingreso al portal

EL PORTAL ACADEMIUM ES UNA HERRAMIENTA PARA LOS REPRESENTANTES QUE LES BRINDA INFORMACIÓN ACERCA DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE SUS HIJOS

- 1**

INGRESA A LA PÁGINA DE LA UE GONZAGA



WWW.UEGONZAGA.EDU.EC
- 2**

EN LA PARTE SUPERIOR, DAR CLIC EN "PORTAL ACADÉMICO" LUEGO EN LA SECCIÓN "FUERA DEL COLEGIO"



ESTO DESPLEGARÁ A LA PÁGINA DE INICIO DEL PORTAL ACADEMIUM
- EN LA PÁGINA DE INICIO INGRESAR CON SU USUARIO Y CONTRASEÑA. SI ES LA PRIMERA VEZ QUE INGRESA EL USUARIO Y LA CONTRASEÑA SERÁN SU NÚMERO DE CÉDULA.



SE RECOMIENDA CAMBIAR LA CLAVE DEL PORTAL LUEGO DE INGRESAR POR PRIMERA VEZ.
- 4**

SE DESPLEGARÁ LA PÁGINA PRINCIPAL DEL PORTAL ACADÉMICO DONDE PODRÁ ENCONTRAR LAS DIFERENTES FUNCIONALIDADES DEL MISMO.



Figura # 36. – Afiche informativo academium

EN EL PORTAL ACADEMIUM PODRÁS ENCONTRAR LAS CALIFICACIONES DE TU HIJ@, TAMBIÉN COMUNICADOS OFICIALES ENVIADOS POR LOS TUTORES



Fase Recordación

Figura # 37. – Afiche Herramienta

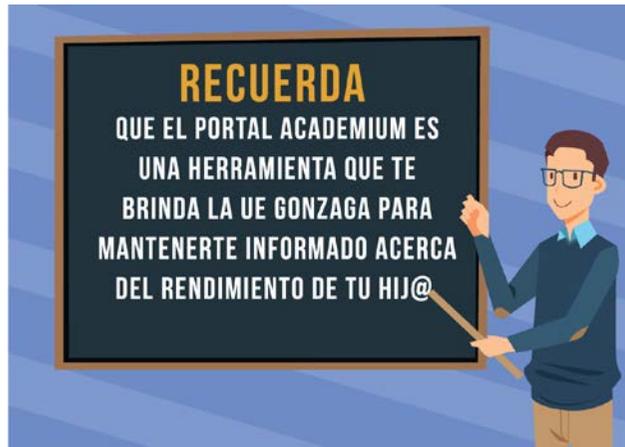


Figura # 38. – Afiche Sugerencias

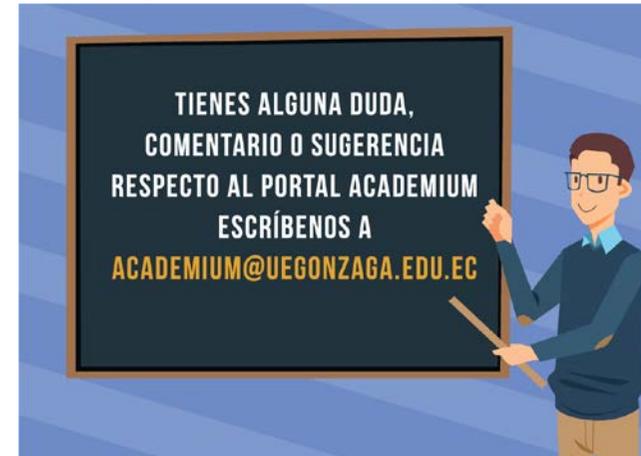


Figura # 39. – Tríptico informativo



Cronograma

Figura # 40. - Cronograma

CAMPAÑAS UE GONZAGA																																			
AÑO 2018																																			
	ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO				
L	1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30				
M	2	9	16	23	30	6	13	20	27	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31				
X	3	10	17	24	31	7	14	21	28	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25					
J	4	11	18	25	1	8	15	22	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26					
V	5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27					
S	6	13	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28					
D	7	14	21	28	4	11	18	25	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29					

CAMPAÑA: EL RENOVADO ACADEMIUM																																				
FASE	ACTIVIDAD	ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO				
Expectativa	Difusión de mensajes 1 y 2																																			
Informativa	Mensaje informativo acerca de Academium																																			
Recordación	Entrega de tríptico y difusión de mensajes																																			

Presupuesto

Tabla # 11. – Presupuesto

Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Afiche informativo	30	\$1	\$30
TOTAL			\$30

Problema 2

Con el fin de mejorar la gestión educativa integralmente, la Red Educativa Ignaciana del Ecuador está llevando a cabo un proyecto llamado InnovAcción XXI que busca resolver algunos problemas establecidos por los Colegios de la Compañía de Jesús en el Ecuador de manera que se mejoren los procesos de aprendizaje y la formación integral de los estudiantes teniendo en cuenta las nuevas tendencias del siglo XXI. Si bien se han realizado actividades internas, aún no se ha desarrollado una estrategia para darlo a conocer aún al público externo.

NOMBRE CAMPAÑA: Innovando el Gonzaga			
Objetivo específico: Comunicar el proyecto InnovAcción XXI, que se está implementando en la Institución, transmitiendo a los padres de familia los beneficios que este brinda a los estudiantes.			
Público: Padres de familia actuales, público en general			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar expectativa en el público externo sobre la InnovAcción y su concepto. Esto mediante la difusión del mensaje de expectativa a través de las redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Desde el 2016 estamos llevando a cabo el proyecto InnovAcción XXI que busca transformar y mejorar la formación integral de los alumnos. Pronto conocerás más acerca de este increíble proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un logo que identifique al Proyecto InnovAcción XXI que está llevando a cabo la institución. Pieza gráfica que incluirá el mensaje de esta estrategia junto con el logo creado para identificar el proyecto InnovAcción XXI. Este será difundido a través de redes sociales y correo electrónico a los padres de familia.
Informativa	Informar al público externo acerca del Proyecto InnovAcción	<ul style="list-style-type: none"> Mensaje 1: InnovAcción XXI es un proyecto de la Red Educativa Ignaciana 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de pieza gráfica que incluirá el mensaje 1. Esta será impresa y colocada en sitios de la institución que son visitados por

	<p>XXI. Para esto se comunicarán aspectos importantes en los cuales incide directamente el proyecto como parte de la transformación de la educación ignaciana.</p>	<p>del Ecuador que busca transformar la educación ignaciana en el país.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensaje 2: En esta InnovAcción de la educación, los estudiantes aprenden a ejecutar proyectos reales. ¿Quieres conocer más? Te invitamos este jueves 12 de abril a la casa abierta “Innovando” donde se presentarán algunos de los proyectos realizados por estudiantes de diferentes cursos. • Mensaje 3: Los Centros de Aprendizaje Gonzaga forman parte del Proyecto InnovAcción XXI. 	<p>padres de familia y público externo como las oficinas de los tutores, bienestar estudiantil, colecturía. Además, será difundida en redes sociales a lo largo de la duración de la campaña.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de pieza gráfica de invitación con el mensaje 2. Este será publicado en redes sociales y enviado por correo electrónico a los padres de familia. • La pieza gráfica del mensaje 3 será desarrollada de una forma creativa, esta será enviada a través del correo electrónico a los padres de familia de Educación General Básica, así como a través de redes sociales. Estará acompañada del mensaje: Te invitamos a conocer más acerca de ellos en el siguiente enlace (el enlace dirigirá al video explicativo de los Centros de Aprendizaje Gonzaga del perfil de YouTube de la institución).
<p>Recordación</p>	<p>Generar recordación en el público externo, especialmente padres de familia, que la institución está comprometida con mejorar la formación integral brindada en la UE Gonzaga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recuerda revisar nuestra web institucional y estar pendiente de nuestra página de Facebook, dónde podrás conocer los distintos ámbitos en los que estamos trabajando como parte de InnovAcción XXI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pieza gráfica con el mensaje de esta fase, que será comunicada a través de redes sociales, correo electrónico e impresa en sitios concurridos por los padres de familia dentro de la institución.

Artes

Fase Expectativa

Figura # 41. - Logo



Fase Informativa

Figura # 43. – Afiche innovación



Figura # 42. – Afiche introducción innovación



Figura # 44. – Afiche invitación casa abierta

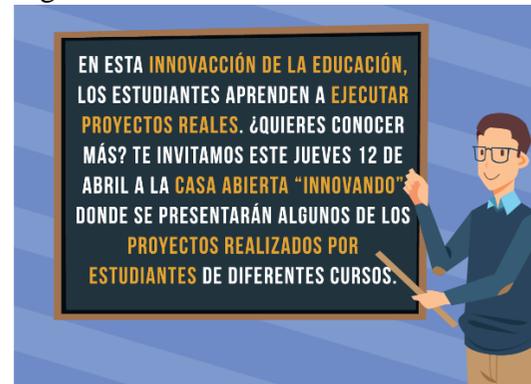


Figura # 45. – Afiche centro de aprendizaje

*Fase Recordación*

Figura # 46. – Afiche infografías



Cronograma

Figura # 47. - Cronograma

CAMPAÑAS UE GONZAGA																																			
AÑO 2018																																			
	ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO				
L	1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30				
M	2	9	16	23	30	6	13	20	27	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31				
X	3	10	17	24	31	7	14	21	28	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25					
J	4	11	18	25	1	8	15	22	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26					
V	5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27					
S	6	13	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28					
D	7	14	21	28	4	11	18	25	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29					

CAMPAÑA: INNOVANDO EL GONZAGA																														
FASE	ACTIVIDAD																													
Expectativa	Envío de afiche por correo electrónico y redes																													
Informativa	Colocación de afiches, invitación casa abierta																													
Recordación	Mensajes invitando a revisar redes sociales																													

Presupuesto

Tabla # 12. - Presupuesto

Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Afiches informativos	30	\$1	\$30
Organización Casa Abierta (Carpas, stands, bocaditos)	1	\$200	\$200
Afiche recordación	20	\$20	\$20
TOTAL			\$250

Problema 3

El Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE) nació de una reunión de los rectores de los colegios de la Federación Latinoamericana y El Caribe de Colegios Jesuitas e Ignacianos (FLACSI) en la que se propuso trabajar en un sistema que permita asegurar y evaluar la calidad de los colegios. La UE Gonzaga lleva trabajando en la implementación de este sistema operativamente desde el 2013, es por eso que se ha evidenciado la importancia, de seguir informando los logros alcanzados con relación al SCGE, a la comunidad Gonzaga.

NOMBRE CAMPAÑA: Calidad Gonzaga			
Objetivo específico: Dar a conocer el Sistema de Gestión de Calidad que está implementando la Institución desde el año 2013, de donde nació la idea, los ámbitos sobre los cuales se desarrolla, la etapa en la que se encuentra el proceso y el por qué es importante para la labor que realiza la Unidad Educativa con toda la comunidad.			
Público: Padres de familia, público externo en general			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar interés por parte de los padres de familia para conocer acerca del SCGE de la UE, los procesos que ha atravesado e información general del SCGE.	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje 1: El Sistema de Calidad en la Gestión Escolar surgió como una iniciativa para asegurar y evaluar la calidad de los colegios jesuitas e ignacianos de América Latina y el Caribe • Mensaje 2: Desde el 2013 la UE trabaja en el proceso de implementación del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar. Pronto podrás conocer en qué consiste este sistema, cuáles son los ejes en los que hemos venido	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una pieza gráfica con el mensaje 1 que será difundido en redes sociales, vía correo electrónico y colocado en sitios concurridos por el público externo a la institución, colecturía, bienestar estudiantil, oficinas de tutores. • Pieza gráfica con el mensaje 2 que será difundido de la misma forma que el mensaje 1. En el caso de los espacios físicos donde se coloque, se lo hará a lado del mensaje 1.

		trabajando y las fases siguientes para la obtención de la certificación de calidad.	
Informativa	Informar en que consiste el SCGE, cuáles son sus ejes de trabajo y la fase en la que se encuentra la institución respecto al mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje 1: Este es una idea de la FLACSI que se enfoca en que cada institución trabaje en estos 4 ámbitos: Pedagógico Curricular; Organización, Estructura y Recursos; Clima Escolar; y Familia y Comunidad. • Mensaje 2: Trabajando en el SCGE, como parte del ámbito Pedagógico Curricular hemos implementado: Proceso de planificación curricular, la sistematización de la evaluación docente y la incorporación de las TIC en el proceso de aprendizaje y enseñanza. • Mensaje 3: Actualmente nos encontramos en la última fase de implementación del SCGE. Luego de esta entraremos al proceso de Certificación de Calidad en la Gestión Escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una pieza gráfica con el título “Sistema de Gestión de Calidad” que contendrá el mensaje 1. Esta será colocada en sitios estratégicos de la institución y difundida a través de redes sociales y correo electrónico. El mensaje en el caso de redes sociales y correos invitará a revisar un video público en YouTube elaborado por la FLACSI en el que se presenta información acerca del SCGE. • Diseño de la pieza gráfica con el mensaje 2 que será difundido luego de 3 días de la difusión del primer mensaje. Se lo comunicará principalmente por correo electrónico y redes sociales. • Diseño de la pieza gráfica del mensaje 3, esta será comunicada la siguiente semana y cerrará la fase informativa de la campaña.

Recordación	Elaborar mensajes de recordación acerca del trabajo que realiza la institución en la implementación del SCGE y la posterior obtención de la Certificación de Calidad en la Gestión Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje 1: Recuerda como parte de nuestro compromiso de brindar una educación de calidad y la formación integral de nuestros estudiantes, seguimos implementando el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar, lo que nos permitirá posteriormente obtener una Certificación de Calidad en la Gestión Escolar. • Mensaje 2: Hoy 13 de noviembre, Celebremos juntos el Día Mundial de la Calidad, recuerda que “La Calidad la Hacemos Todos” 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la pieza gráfica con el mensaje 1 para difundirla digitalmente. • Elaboración de la pieza gráfica con el mensaje 2 que será difundida durante todo el día 13 de noviembre, junto con una estrategia de difusión de contenido acerca de la calidad en la educación. La pieza gráfica también será enviada por mail para que la comunidad conozca que ese día se celebra el día mundial de la calidad.
--------------------	---	---	---

Artes

Fase Expectativa

Figura # 48. – Sistema de gestión calidad escolar

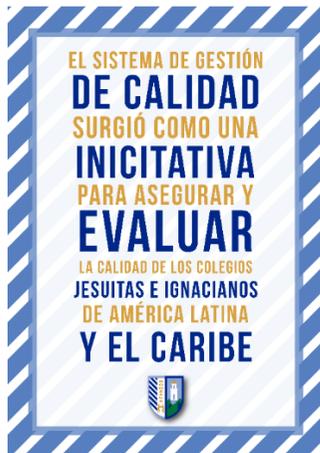
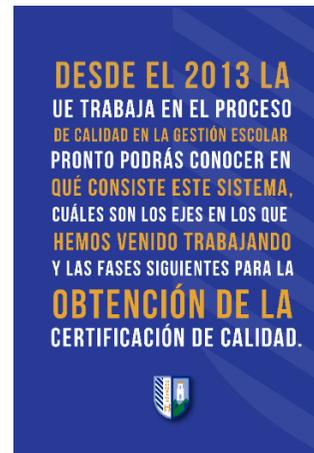


Figura # 49. – Afiche trabajo institución



Fase Informativa

Figura # 50. – Afiche ámbitos SCGE

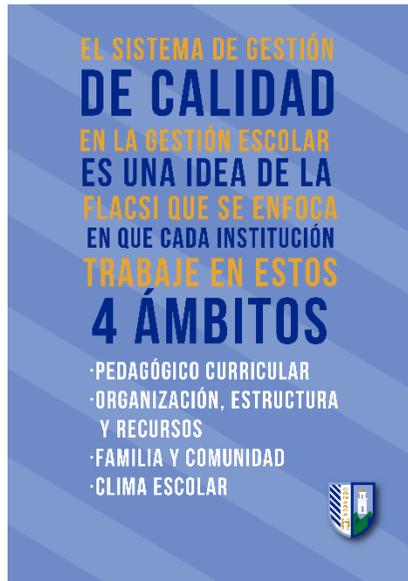
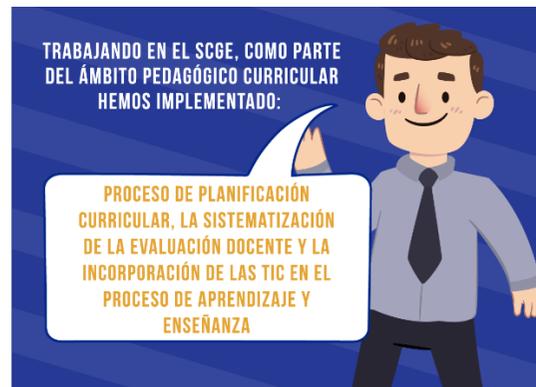


Figura # 51. – Afiche informativo fase



Figura # 52. – Afiche informativo del trabajo en SCGE



Fase Recordación

Figura # 53. – Afiche recordatorio

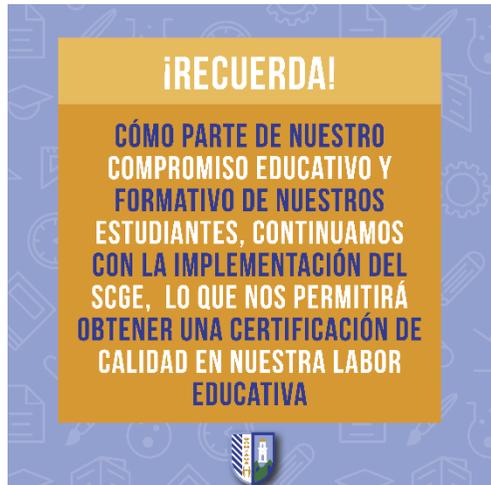


Figura # 54. – Afiche día de la calidad



Cronograma

Figura # 55. – Cronograma

CAMPAÑAS UE GONZAGA													
AÑO 2018													
	OCTUBRE					NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
L	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24
M	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25
X	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26
J	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27
V	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28
S	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29
D	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30

CAMPAÑA: CALIDAD GONZAGA													
FASE	ACTIVIDAD												
Expectativa	Colocación y difusión digital de los afiches												
Informativa	Colocación y publicación de información												
Recordación	Colocación afiches día mundial de la calidad												

Presupuesto

Tabla # 13. - Presupuesto

Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Afiches expectativa	30	\$30	\$30
Afiche Día Mundial Calidad	40	\$40	\$40
Publicidad Facebook Día Mundial Calidad	1	\$25	\$25
TOTAL			\$95

Problema 4

Una parte importante de la labor que realiza la Unidad Educativa es la llamada Formación en Acción Social (FAS) que precisamente busca formar a los gonzagas como entes activos y solidarios con la comunidad. Actualmente el FAS trabaja con algunas instituciones en las cuales los estudiantes se involucran y participan activamente de las diferentes actividades que se realizan, contribuyendo con la comunidad. Es importante buscar alianzas y relaciones con medios de comunicación para que ellos también puedan participar e involucrarse.

NOMBRE CAMPAÑA: Ser Gonzaga, Ser Responsable con los Animales			
Objetivo específico: Involucrar a periodistas y sus de medios de comunicación para que conozcan las diferentes actividades que se realizan como parte del FAS de la institución.			
Público: Principalmente medios de comunicación, además del público externo.			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar curiosidad y expectativa en los periodistas respecto de la actividad que se va a realizar para involucrarlos con un programa del FAS acorde a su interés.	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje 1: Alberto, te invitamos a formar parte de la Campaña “Ser Gonzaga, Ser Responsable con los Animales”. • Mensaje 2: Estamos preparando una sorpresa como parte de nuestro proyecto de Acción Social con PAE. “Ser Gonzaga, Ser Responsable con los Animales”, espérala pronto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseñará la invitación para el periodista en la cual se brindará información del FAS, el proyecto y se lo invitará a participar activamente de la campaña. Se le entregará un llavero de la campaña junto con la invitación. • Diseño de pieza gráfica con el mensaje 2 que generará expectativa y solamente dará a conocer el nombre de la campaña escogido de acuerdo al proyecto seleccionado. Esta será enviada por correo electrónico a los padres de

			familia de cuarto de básica ya que los estudiantes de este curso participan de este proyecto.
Informativa	Involucrar a los diferentes medios de comunicación, a través de sus periodistas, en los proyectos que realiza la UE Gonzaga como parte de su Formación en Acción Social.	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje 1: Este 4 de octubre con ocasión del Día Mundial de los Animales tendremos una charla de Alberto Astudillo quién compartirá su experiencia como activista por los animales y hablará acerca del cuidado responsable de los mismos. • Mensaje 2: “Ser Gonzaga, Ser Responsable con los Animales” contamos con tu apoyo, estamos recolectando alimento para perros como parte del proyecto del FAS que realizan nuestros estudiantes de cuarto año de básica de básica. Este podrá ser entregado en la oficina de pastoral o a la tutora de 4 EGB. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de una charla dada por Alberto Astudillo a los estudiantes de cuarto de básica en la que transmitirá un mensaje acerca del cuidado responsable de los animales, relacionándolo con el proyecto que los estudiantes llevan a cabo en PAE. Además, compartirá su experiencia como activista por los animales y su razón de hacerlo. La pieza gráfica con el mensaje 1 será enviada por correo electrónico a los padres de familia para que se informen que sus hijos asistirán a la charla. • Diseño de la pieza gráfica con el mensaje 2, el mismo que junto con un video del vocero de la campaña (periodista), será difundido a través de redes sociales y por correo electrónico.
Recordación	Generar recordación de los diferentes proyectos que se realizan como parte del FAS y que los medios puedan seguir formando parte de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Recuerda que tener una mascota requiere de un compromiso “Ser Gonzaga, Ser Responsable con los Animales”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación del día para entregar la donación de alimento para perros. • Diseño del arte de recordación con el mensaje: Recuerda que tener una mascota requiere de un compromiso “Ser Gonzaga, Ser Responsable con los Animales”.

Artes

Fase Expectativa

Figura # 56. – Portada invitación personal



Figura # 57. – Afiche “Ser Gonzaga, ser responsable con los animales”



Figura # 58. – Llavero



Fase Informativa

Figura # 59. – Invitación a la charla



Figura # 60. – Afiche información donaciones



Fase Recordación

Figura # 61. – Mensaje para el día de la donación



Cronograma

Figura # 62. – Cronograma

CAMPAÑAS UE GONZAGA																		
AÑO 2018																		
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
L	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	
M	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	
X	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	
J	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	
V	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	
S	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29
D	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30

CAMPAÑA: SER GONZAGA, SER RESPONSABLE CON LOS ANIMALES																	
FASE	ACTIVIDAD																
Expectativa	Entrega de Invitación y difusión de afiche																
Informativa	Envío invitación digital, charla e info donación																
Recordación	Donación de alimento, difusión de afiche y fotos																

Presupuesto

Tabla # 14. - Presupuesto

Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Invitación Personal	1	\$8	\$8
Llavero promocional	2	\$10	\$20
Refrigerio charla (galletas y jugo)	75	\$0,95	\$71,25
Placa agradecimiento periodista	1	\$30	\$30
TOTAL			\$129,25

Problema 5

Otro aspecto importante de la Unidad Educativa es el trabajo que realiza con la comunidad donde se encuentra. Como parte de este trabajo, todos los años se realiza un campamento vacacional dirigido principalmente a niños de bajos recursos del sector, este tiene una duración de 4 días. El campamento se realiza gracias a una autogestión del movimiento Campamentos Ecuatorianos Loyola (CEL) de la institución, dado que esta actividad ya está dirigida a la comunidad cercana de la UE, lo que se buscará es apoyo por parte de empresas e instituciones para lograr una organización favorable de manera que los niños puedan este año disfrutar de actividades especiales.

NOMBRE CAMPAÑA: Gonzaga Solidario con la Comunidad			
Objetivo específico: Involucrar a los habitantes del sector y dar a conocer el campamento vacacional a potenciales empresas e instituciones que quieran colaborar con la ejecución del mismo y así conmemorar los 10 años del campamento y poder incluir actividades especiales por su aniversario.			
Público: Principalmente habitantes del sector, además de potenciales empresas e instituciones que puedan apoyar al campamento.			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar expectativa acerca del campamento y la ayuda que pueden brindar las personas y empresas que apoyen a esta actividad.	<ul style="list-style-type: none"> Mensaje 1: ¿Sabías que este 2018 el Campamento Gonzaga cumple 10 años? ¡Tú puedes formar parte de esta celebración! Apoya para la felicidad de los niños. 	<ul style="list-style-type: none"> Se diseñará la pieza gráfica con el mensaje 1 de una manera creativa que contribuya a la generación de expectativa. Será difundida en redes sociales, por correo electrónico y socializada con el presidente del barrio donde se ubica la institución.

		<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje 2: ¡Este año queremos celebrar el aniversario No 10 de nuestro Campamento Vacacional a lo grande! ¿Y los vecinos podrán contribuir con esta celebración? ¡Pronto conocerás como hacerlo! 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de pieza gráfica con el mensaje 2 que será colocado a manera de gigantografía en la pared que da a la calle principal. Además, será difundida por los medios en los que se difundirá el primer mensaje.
Informativa	<p>Buscar el apoyo de empresas y personas de la comunidad cercana al campamento de manera que se puedan incluir actividades especiales con motivo del aniversario número 10 del Campamento Vacacional. Conjuntamente se llevará a cabo una estrategia de búsqueda y contacto con potenciales auspiciantes o colaboradores del evento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje 1: ¿Quieres ser parte del Campamento Vacacional Gonzaga y contribuir para que niños del sector puedan vivir unas vacaciones inolvidables? ¡Contamos con tu apoyo! • Mensaje 2: Este año con motivo del 10mo aniversario del Campamento Vacacional Gonzaga abrimos las puertas para que también los vecinos contribuyan con la comunidad. ¿Interesado en colaborar? Regístrate en el siguiente enlace y nos comunicaremos contigo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del arte con el mensaje 1 que será difundido en redes sociales, enviado por correo electrónico a los padres de familia. • Diseño de la pieza gráfica con el mensaje 2, el mismo que junto con un link a un formulario de registro donde los interesados colocarán sus datos de contacto.
Recordación	<p>Agradecer por la colaboración recibida a la comunidad del sector y generar recordación acerca del campamento vacacional que se realiza todos los años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecemos a las instituciones que participaron este año de nuestro campamento vacacional y contribuyeron para que los niños tengan un espacio donde disfrutar sus vacaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la pieza gráfica con el mensaje 1, se incluirán niños para su mayor relación. Se enviará por correo electrónico a cada una de las instituciones que apoyaron al campamento.

		<ul style="list-style-type: none"> • Extendemos nuestro agradecimiento a los vecinos del sector que se involucraron y participaron activamente de nuestro campamento vacacional. ¡Nos vemos el siguiente año! 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del arte de agradecimiento a la comunidad del sector que participó en el Campamento Vacacional y generará recordación del próximo campamento. Será colocada como gigantografía en el mismo lugar donde se colocó el arte de expectativa.
--	--	--	---

Artes

Fase Expectativa

Figura # 63. – Afiche 10 años



Figura # 64. – Afiche invitación comunidad



Fase Informativa

Figura # 65. – Afiche invitación



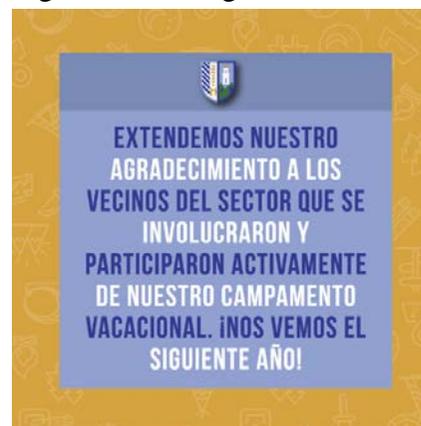
Figura # 66. – Afiche registro colaboración

**Fase Recordación**

Figura # 67. – Agradecimiento empresas



Figura # 68. – Agradecimiento comunidad



Cronograma

Figura # 69. - Cronograma

CAMPAÑAS UE GONZAGA																											
AÑO 2018																											
	ABRIL					MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE					
L	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	3	10	17	24	
M	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	
X	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	
J	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	
V	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28	
S	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	29
D	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30

CAMPAÑA: GONZAGA SOLIDARIO CON LA COMUNIDAD																									
FASE	ACTIVIDAD																								
Expectativa	Difusión digital y socialización de información																								
Informativa	Difusión digital de mensajes, estrategia auspicios																								
Recordación	Envío de agradecimientos, publicación fotografías																								

Presupuesto

Tabla # 15. - Presupuesto

Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Gigantografía expectativa	1	\$20	\$20
Gigantografía agradecimiento	1	\$20	\$20
TOTAL			\$40

Presupuesto general

Tabla # 16. – Presupuesto general

Campaña	Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
El Renovado Academium	Afiches informativos	30	\$1	\$30
InnovAndo el Gonzaga	Afiches informativos	30	\$1	\$30
	Organización Casa Abierta (Carpas, stands, bocaditos)	1	\$200	\$200
	Afiche recordación	20	\$20	\$20
Calidad Gonzaga	Afiches expectativa	30	\$30	\$30
	Afiche Día Mundial Calidad	40	\$40	\$40
	Publicidad Facebook Día Mundial Calidad	1	\$25	\$25
Ser Gonzaga, Ser Responsable con los Animales	Invitación Personal	1	\$8	\$8
	Llavero promocional	2	\$10	\$20
	Refrigerio charla (galletas y jugo)	75	\$0,95	\$71,25
	Placa agradecimiento periodista	1	\$30	\$30
Gonzaga Solidario con la Comunidad	Gigantografía expectativa	1	\$20	\$20
	Gigantografía agradecimiento	1	\$20	\$20
			TOTAL	\$544,25

Tabla # 17. – Costo total

	Precio
Campañas Comunicacionales	\$544,25
Fee de Agencia (Desarrollo y Ejecución)	\$650
Costo Total	\$1194,25

CONCLUSIONES

Este proyecto busca utilizar todos los temas relacionados a la comunicación organizacional, así como también las relaciones públicas. Se busca estudiarlos, analizarlos e implementarlos con un cliente real de manera que se pueda aportar para su eje de negocio con ideas creativas, innovadoras y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos del cliente. En el caso de la Unidad Educativa San Luis Gonzaga, se han tomado en cuenta aspectos relevantes como el hecho de ser una institución educativa particular religiosa, con una larga trayectoria en el país y tomando en cuenta los ideales y objetivos de algunas instituciones que lo regentan como la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús y la Red Educativa Ignaciana del Ecuador.

En cuanto a la comunicación, es importante destacar el valor de la comunicación para las personas a lo largo de la historia, en parte esta importancia se da porque como se ha visto, es parte de la naturaleza humana el ser seres sociables y buscar relacionarse con otras personas. Además de que el modo de vida de las sociedades exige mantener una relación entre individuos pues es parte de su naturaleza. Así como los humanos, la comunicación ha sufrido importantes cambios y transformaciones a través del tiempo. En la mayoría de los casos, estas transformaciones han permitido que la comunicación mejore sus procesos comunicacionales y las herramientas que estos requieren como parte de su desarrollo.

Dado que uno de los aspectos fundamentales para la vida humana es el ámbito empresarial, debido a que este es un actor fundamental dentro del campo laboral de la sociedad, es importante analizar la comunicación desde este aspecto y como esta se desarrolla en el mismo. A pesar de esto, durante mucho tiempo esta área, presente dentro de las organizaciones desde sus inicios, estuvo descuidada y no tuvo la atención necesaria para potenciar su capacidad. Muchos de los problemas tanto personales como profesionales en

cuestión de la relación entre individuos se da por falencias o deficiencias en la forma en que estos se comunican. Y esta es una de las razones por las cuales las organizaciones en los últimos años han priorizado el mejoramiento de la comunicación corporativa respecto a otros asuntos y han invertido en su personal de manera que este pueda generar herramientas efectivas para comunicarse.

Hoy en día la comunicación corporativa va mucho más allá de simplemente comunicar para vender. Es el principal motor para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones debido a que, entre otras cosas, para las personas no es una opción el hecho de no comunicarse. La incapacidad de comunicarse afecta directamente en el negocio de las empresas debido a que aquella que no sepa comunicar que vende, no podrá vender por más innovador o necesario que sea su producto o servicio. Este tipo de comunicación se enfoca en varios aspectos que están relacionados directa o indirectamente con la organización y a los cuales esta debe prestarles atención para poder mantener un buen nivel en cuanto a materia de comunicación se trata.

La comunicación externa es uno de esos aspectos, esta es la que permite que la organización establezca y mantenga buenas relaciones con sus públicos externos. Está compuesta de varios elementos que contribuyen a que la percepción que el público externo tiene de la organización sea la que se espera, entre ellos la imagen, la reputación, la responsabilidad social, la comunicación en crisis, entre otros. Estos elementos son bases mediante las cuales la organización puede ganar solidez, aceptación y reconocimiento en la sociedad en la que se desarrolla. Para lograr esto se deben tener en cuenta diferentes aspectos como el hecho de que el cliente es un actor fundamental en el campo en el que se desenvuelve la organización, de que las acciones de la empresa deben ser acordes a lo que esta comunica a través de sus medios y de que lo que se comunique vaya acorde al giro del

negocio que esta realiza.

Acciones efectivas en materia de comunicación externa, permitirán que la empresa se posicione en la mente de los clientes y consumidores, a la vez que pueda ser vista también como un referente dentro de su campo. La responsabilidad social empresarial permite e induce a las organizaciones a actuar de forma justa devolviendo a la sociedad y sobre todo a su entorno, parte de los beneficios que esta obtiene por desenvolverse y utilizar los recursos que esta puede tener. Esta parte de la comunicación permite que la compañía sea reconocida por la sociedad como una entidad justa que actúa en beneficio de los demás y no solo en beneficio propio.

Por otro lado, no menos importante es la comunicación interna. Esta es la encargada de que lo que la empresa quiere transmitir a la organización se lo haga efectivamente. Uno de los aspectos fundamentales de la comunicación interna es que busca mantener un ambiente laboral adecuado y fomentar el hecho de que los colaboradores se sientan parte de la organización como tal. Para esto utiliza distintos mecanismos que le permiten llegar a los públicos internos de manera adecuada.

La comunicación interna es la columna vertebral de la organización, la razón principal para esto es que los colaboradores de las organizaciones son de vital importancia para el desarrollo y funcionamiento de las mismas. Los empleados son conocidos comúnmente como los embajadores de la organización de manera que se deben promover esfuerzos por parte de la alta dirección para que estos se sientan motivados, conformes y a gusto. Esto indirectamente, genera que ellos transmitan sus sentimientos al público con el que se relacionan y que se encuentra en su entorno fuera de su trabajo.

Una de las herramientas más utilizadas en la actualidad en cuanto al campo de la

comunicación interna es la auditoría. Esta es la que permite tener un estado de la comunicación actual que se desarrolla en la organización y es de vital importancia para diseñar el plan de comunicación a futuro. La auditoría de comunicación interna es un proceso exhaustivo que se enfoca en diferentes áreas dentro de la organización, esto posteriormente resulta en resultados concretos, objetivos y reales en cuanto a su funcionamiento.

Este proceso además de contar con el apoyo de la alta dirección debe ser ejecutado con responsabilidad de manera que en base a este se puedan realizar mejoras en la comunicación corporativa si fuera del caso. Los expertos recomiendan que el auditor por lo general sea alguien externo, con el objetivo de que el estudio sea lo más objetivo posible y no se vea afectado ni influenciado por sentimientos de pertenencia a la organización además de que, al ser un investigador externo, se tiende a tener mayor libertad en cuanto a investigaciones dentro de este tema.

El encargado de desarrollar, promover y ejecutar la comunicación tanto interna como externa es el Director de Comunicación. Una figura que en la actualidad ha ganado importancia dentro de los organigramas organizacionales y que hoy en día es considerado como uno de los cargos más importantes dentro de las empresas y grandes corporaciones. Esta persona debe tener un perfil profesional acorde al cargo, pero también debe ser una persona “humana”, es decir que debe promover e inspirar confianza hacia todos los colaboradores de manera que estos estén en la capacidad de expresarles sus sentimientos o preocupaciones relacionadas con la organización pues entre sus varias funciones, también es el portavoz de ellos frente a la alta dirección. Adicionalmente, debe tener la capacidad de actuar frente a situaciones inesperadas, ser imaginativo y proactivo de manera que ante futuras situaciones que el área de comunicación podría experimentar el DirCom esté en la capacidad de resolverlas o apaciguarlas.

Después de todo el análisis realizado, es importante destacar la evidente importancia de la comunicación tanto para la sociedad humana y por lo tanto también lo es para el correcto funcionamiento de las organizaciones. Las organizaciones ya no pueden prescindir de este bien debido a que esta está en constante contacto con sus públicos y *stakeholders*. Actualmente, las características del producto o servicio ya no son lo único que permite a las organizaciones destacarse frente a otras, hoy en día una de las piezas fundamentales para que las empresas sobresalgan dentro del campo empresarial es el manejo adecuado de la comunicación corporativa, que va desde la eficiencia con la que se desarrolla su comunicación externa hasta la forma en que la organización trata al personal y promueve la integración del mismo con los objetivos empresariales.

RECOMENDACIONES

En la actualidad es vital que las organizaciones cuenten con un departamento de comunicación, como se ha evidenciado a lo largo del marco teórico de este trabajo y del proyecto aplicado a la Unidad Educativa San Luis Gonzaga, hoy en día la comunicación juega un rol fundamental dentro de las instituciones sin importar su línea de negocio. Es por eso que los departamentos de comunicación deben empezar a formar parte de las necesidades básicas de una empresa o institución pues estos contribuyen a la construcción efectiva de la imagen, la identidad y la reputación.

Además, como se ha podido observar es relevante tomar en cuenta los aspectos que identifican a la organización, realizar un pre diagnóstico para identificar aquellos aspectos que probablemente no se pueden ver a simple vista o que no están establecidos “adecuadamente” pero que existen dentro de la organización y que dada su relevancia caracterizan a la misma. Este pre diagnóstico funciona como una fase previa pues todos los planes de acción en el campo de la comunicación institucional requieren estudios previos realizados con el objetivo de valorar el estado de la comunicación para evidenciar las áreas donde exista mayores falencias y posteriormente plantear propuestas que se enfoquen en solucionar esas falencias con el fin de mejorar la comunicación organizacional. Por eso es recomendable realizar cada cierto tiempo una auditoría de comunicación ya que esta funciona como un estudio integral de la comunicación, puede ser interna o externa, y permite evidenciar lo mencionado anteriormente.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta que la comunicación ya no debe ser enfocada en un solo eje sea este interno o externo, pues dadas las necesidades y exigencias de los diferentes públicos objetivos que pueden existir, ahora la comunicación debe ser integral de manera que pueda fluir y desarrollarse como un conjunto que abarca todo lo que es la

organización. Es por esto por lo que las relaciones públicas son tan importantes como la comunicación organizacional pues conjuntamente trabajan para formar el macro de la comunicación a nivel empresarial.

Mantener relaciones efectivas con los diferentes públicos objetivos de las organizaciones es fundamental, hoy en día se requiere la construcción y mantenimiento de relaciones comerciales o no con diferentes públicos como las instituciones gubernamentales, ONGs, colectivos, asociaciones, proveedores, clientes, comunidad, entre algunos otros. Cada uno de estos juega un rol importante dentro del desarrollo del mercado en el que se desenvuelven las organizaciones lo que hace necesaria una comunicación efectiva con cada uno de estos públicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arguello, J. (2005). *Identidad e imagen corporativa*. Argentina: El Cid Editor

Arrieta, B & De la Cruz, C. (2005) *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Bilbao: Universidad de Deusto, p. 60. Extraído el 27 de abril de 2017 desde <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/17575>

Brandolini, A y González, F. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Calderón, P. (20 de octubre de 2016). *La comunicación interna en las organizaciones*.

Canal, M. (2012). *El tratado de las relaciones públicas: la disciplina científica de la persuasión*. España: McGraw-Hill España. Recuperado el 10 de mayo de 2017 desde <http://site.ebrary.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/bibusfqsp/reader.action?docID=105772>
62

Cancino, C. & Morales, M. (2008). Responsabilidad social empresarial. Santiago: Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7.

Cavia, J. y Huertas, A. (2009). *Redacción en relaciones públicas*. Madrid: Pearson Educación. p. 199.

- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212.
- Costa, J. (2005). *DirCom on line*. Barcelona: Grupo Editorial Design.
- (2005). *Master DirCom: Los profesores tienen la palabra*. Barcelona: Grupo Editorial Design.
- Cuenca, J. (2012). Las auditorías de relaciones públicas: origen y evolución histórica, tipos de auditoría, modelos y variables de medición. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Extraído el 12 de mayo de 2017 desde <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/20361>
- Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Madrid: Gestión 2000. Recuperado el 26 de abril de 2017 desde https://books.google.com.ec/books?id=pY7mY3fjo3gC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- De Fleur, M. & Ball-Rokeach, S. (1982). *Teorías de la comunicación de masas*. Barcelona: Editorial Paidós
- Franklin, E. & Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional Primera edición*. México: Pearson Educación, p237.
- Gutiérrez-García, E. (2010). *Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?* Palabra Clave, 13(1), pp. 147-160.

- López, D. (2011). Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. En Ocampo, M. (Ed.), 4. *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (pp. 25-29). Bogotá: Ecoe Ediciones. Extraído el 26 de abril de 2017 desde www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/29887
- Madrid, F. V. (1994). Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Revista Diálogos*, 39.
- Maigret, E. (2005). *Sociología de la comunicación y de los medios*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España, p. 153.
- Martínez, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones, p. 29. Recuperado el 27 de abril de 2017 desde www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/30039
- Mestanza, J. G., Molina, A. R., & Fernández, R. V. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina De Comunicación Social*, 2(18), 1-8.
- Merlano, S. (2012). La Comunicación Interna En Las Organizaciones. *Contribuciones a la Economía*. Málaga: Universidad de Málaga. Extraído el 12 de mayo de 2017 desde <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>
- Morales, F., & Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: cuaderna de comunicació i cultura*, (35), 83-93.
- Morales, O. (2005). El verdadero valor de la comunicación. En Costa, J. (Ed.), *Master DirCom* (pp. 107-126). La Paz: Design.

Pinillos, A. (1995). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Harvard Deusto Business Review*, 314, 48.

Ritter, M. (2004). *Imagen y reputación*. Extraído el 29 de abril de 2017 desde http://d3ds4oy7g1wrqq.cloudfront.net/erikaiv/myfiles/Imagen_y_Reputacin.pdf

----- (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

----- (2013). *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que tiene el público de su empresa es un activo estratégico 1ª ed.* Ritter and Partners Comunicación Estratégica: Buenos Aires. pp. 25-27.

Rodríguez, I. (2007). Estrategias y técnicas de comunicación. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Extraído el 27 de abril de 2017 desde <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec>

Rodriguez, V. (2008). *Comunicación corporativa*. Santiago: Ril editores. Extraído el 12 de mayo de 2017 desde <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/29746>

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional Decimoquinta edición*. México: Pearson, p. 336.

Saló, N. (2000). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Barcelona: Management Review.

Silva, G. (2013). *Y ahora... ¿qué hacemos?: Cómo las empresas pueden gestionar comunicacionalmente una crisis y salir fortalecidas*. Santiago: Ril editores, p. 26. Recuperado el 26 de abril de 2017 desde <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/25283>

- Toyota Services de Venezuela. (2012). *Informe de responsabilidad social empresarial 2011-2012*. Extraído el 10 de mayo de 2017 desde http://www.toyotaservices.com.ve/website2/uploads/pdf/informe_de_responsabilidad_social_2012.pdf
- Túñez, M & Costa, C. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, p. 78. Recuperado el 27 de abril de 2017 desde <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/36922>
- Unidad Educativa San Luis Gonzaga. (2012). *Plan Estratégico 2013 – 2018*. Quito
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.