

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de comunicación interna
y campañas internas y externas de comunicación
para la Universidad San Francisco de Quito
Proyecto Integrador**

Wladimir Alejandro Cabascango Calderón

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, 16 de mayo de 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría de comunicación interna y
campañas internas y externas de comunicación
para la Universidad San Francisco de Quito**

Wladimir Alejandro Cabascango Calderón

Calificación:

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

Quito, 16 de mayo de 2018

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 dispuestos 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: Wladimir Alejandro Cabascango Calderón

Código: 00122422

Cédula de Identidad: 1722695044

Lugar y Fecha: Quito, 16 de mayo de 2018

DEDICATORIA

A la memoria de Fabián Augusto.

A la salud de Carmen Celia, de mis hermanos y sus familias.

A mi compañera, Sisa Gabriela Carolina.

A los amigos y colegas trabajadores de la Comunicación.

AGRADECIMIENTOS

A toda mi comunidad académica, integrada por autoridades, docentes, personal administrativo, trabajadores y estudiantes, quienes en conjunto han contribuido en mi proceso de formación humana, académica y profesional.

Destaco el apoyo sincero de Álvaro Alemán, David Romo, Santiago Castellanos, Gustavo Cusot, Gabriela Falconí, Paolo Muñoz y María José Enríquez, guardianes de los valores de la USFQ y de la filosofía de las Artes Liberales.

Gracias por el tiempo y esfuerzo compartido.

RESUMEN

El presente trabajo académico reúne los conceptos, definiciones y teorías más relevantes para entender la Comunicación como un campo de estudio contemporáneo e interdisciplinario, que ha facilitado a las organizaciones entender las relaciones y dinámicas socioculturales y comerciales entre sus distintos públicos internos y externos, para sostenerse en el tiempo y espacio.

De esta manera, se han generado una auditoría de comunicación interna y varias campañas de comunicación internas y externas para la Universidad San Francisco de Quito.

Palabras Clave: Comunicación, auditoría, públicos, organización, campaña.

ABSTRACT

The present academic work gathers the most relevant concepts, definitions and theories to understand communication as a field of contemporary and interdisciplinary study, which has facilitated organizations to understand sociocultural and commercial relations and dynamics among their public and external people, to sustain in time and space.

In this way, an internal communication audit and several internal and external communication campaigns for the San Francisco de Quito University have been generated.

Keywords: Communication, audit, public, organization, campaign.

TABLA DE CONTENIDOS

Derechos de Autor	3
Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Resumen.....	6
Abstract	7
Tabla de contenidos	8
Índice de Tablas	14
Índice de Ilustraciones	15
Introducción	17
Desarrollo.....	18
Abordaje Estructuralista.....	18
Comunicación organizacional.....	22
Comunicación Comercial.....	23
Comunicación Institucional o Corporativa	24
Comunicación Interna	24
Identidad, Cultura e Imagen Corporativa.....	26
Auditoría de Comunicación	30
Director de Comunicación	33
Comunicación Externa	34
Relaciones Públicas y Medios de Comunicación	35
Responsabilidad Social	38
Conclusiones sobre Comunicación	45
Auditoría de Comunicación Interna.....	47
Prediagnóstico	47

Misión	47
Visión	47
Valores	47
Filosofía	47
Proceso de Investigación.....	48
Objetivos	48
Metodología de Investigación.....	48
Población y Muestra.....	49
Resultados	50
Resultados Generales	50
Resultados Específicos.....	68
Conclusiones	75
Campañas de Comunicación Interna.....	77
Objetivo General	77
Objetivos Específicos.....	77
Desarrollo de Campaña 1	78
Identificación del Problema	78
Nombre de Campaña.....	78
Objetivo Específico.....	78
Propuesta.....	78
Etapas de la Campaña	79
Pieza y/o Producto Comunicacional	80
Desarrollo de Campaña 2	81
Identificación del Problema	81
Nombre de Campaña.....	81
Objetivo Específico.....	81
Propuesta.....	81

	10
Etapas de la Campaña	82
Pieza y/o producto comunicacional	83
Desarrollo de Campaña 3	84
Identificación del Problema	84
Nombre de Campaña.....	84
Objetivo Específico	84
Propuesta.....	84
Etapas de la Campaña	85
Pieza y/o Producto Comunicacional	86
Desarrollo de Campaña 4	87
Identificación del Problema	87
Nombre de Campaña.....	87
Objetivo Específico	87
Propuesta.....	87
Etapas de la Campaña	88
Pieza y/o Producto Comunicacional	89
Planificación General	90
Presupuesto	91
Presupuesto Comunicación Interna.....	91
Presupuesto 1 – La USFQ crece	91
Presupuesto 2 – Vox Populi	91
Presupuesto 3 – Camino del Dragón.....	92
Presupuesto 4 – Contamos Contigo	92
Diagnóstico de Comunicación Externa.....	93
Objetivo de la investigación.....	93
Método	93
Sujetos de Estudio.....	93

Resultados por Públicos	94
Campañas de Comunicación Externa	99
Objetivo General	99
Objetivos Específicos.....	99
Propuesta de Campaña Global	100
Nombre de Campaña.....	101
Objetivo Específico	101
Etapas de la Campaña	101
Identificador Gráfico Visual	102
Desarrollo de Subcampaña 1.....	103
Identificación del Problema	103
Nombre de Campaña.....	103
Objetivo Específico.....	103
Propuesta.....	104
Etapas de la Campaña	105
Pieza y/o Producto Comunicacional	106
Desarrollo de Subcampaña 2.....	107
Identificación del Problema	107
Nombre de Campaña.....	107
Objetivo Específico.....	107
Propuesta.....	107
Etapas de la Campaña	108
Pieza y/o Producto Comunicacional	109
Desarrollo de Subcampaña 3.....	110
Identificación del Problema	110
Nombre de Campaña.....	110
Objetivo Específico.....	110

Propuesta.....	110
Etapas de la Campaña	111
Pieza y/o Producto Comunicacional	112
Desarrollo de Subcampaña 4.....	114
Identificación del Problema	114
Nombre de Campaña.....	114
Objetivo Específico.....	114
Propuesta.....	114
Etapas de la Campaña	115
Pieza y/o Producto Comunicacional	116
Desarrollo de Subcampaña 5.....	117
Identificación del Problema	117
Nombre de Campaña.....	117
Objetivo Específico.....	117
Propuesta.....	117
Etapas de la Campaña	118
Pieza y/o Producto Comunicacional	119
Planificación General.....	120
Presupuestos.....	121
Presupuesto Comunicación Externa.....	121
Presupuesto 1 – Academia al Día	121
Presupuesto 2 – Movilidad Amigable.....	121
Presupuesto 3 – Tour Informativo	122
Presupuesto 4 – A-TEAM.....	122
Presupuesto 5 – ON-Dragón	122
Referencias Bibliográficas	123
Anexos	129

Anexo A – Encuesta de Auditoría de Comunicación Interna	130
Anexo B – Propuesta de Organigrama Institucional.....	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Etapas de la Campaña "la USFQ crece"	79
Tabla 2 - Etapas de la Campaña "Vox Populi"	82
Tabla 3 - Etapas de la Campaña "Camino del Dragón"	85
Tabla 4 - Etapas de la Campaña "Contamos Contigo"	88
Tabla 5 - Cronograma 2018 para Campañas Internas.....	90
Tabla 6 - Presupuesto General Comunicación Interna.....	91
Tabla 7 - Presupuesto para Campaña "la USFQ crece"	91
Tabla 8 - Presupuesto para Campaña "Vox Populi"	91
Tabla 9 - Presupuesto para Campaña "Camino del Dragón"	92
Tabla 10 - Presupuesto para Campaña "Contamos Contigo".....	92
Tabla 11 - Etapas de la Campaña "USFQ CRECE"	101
Tabla 12 - Etapas de la Campaña "Movilidad Amigable"	108
Tabla 13 - Etapas de la Campaña "Tour Informativo"	111
Tabla 14 - Etapas de la Campaña "A-TEAM"	115
Tabla 15 - Etapas de la Campaña "ON-Dragón"	118
Tabla 16 - Cronograma 2018 de Comunicación Externa.....	120
Tabla 17 - Presupuesto General Comunicación Externa.....	121
Tabla 18 - Presupuesto para Campaña "Academia al Día"	121
Tabla 19 - Presupuesto para Campaña "Movilidad Amigable"	121
Tabla 20 - Presupuesto para Campaña "Tour Informativo"	122
Tabla 21 - Presupuesto para Campaña "A-TEAM"	122
Tabla 22 - Presupuesto para Campaña "ON-Dragón"	122

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Resultado de Pregunta 1	50
Ilustración 2 - Resultado de Pregunta 2	51
Ilustración 3 - Resultado de Pregunta 3	52
Ilustración 4 - Resultado de Pregunta 4	53
Ilustración 5 - Resultado de Pregunta 5	54
Ilustración 6 - Resultado de Pregunta 6	55
Ilustración 7 - Resultado de Pregunta 7	56
Ilustración 8 - Resultado de Pregunta 8	57
Ilustración 9 - Resultado de Pregunta 9	58
Ilustración 10 - Resultado de Pregunta 10	59
Ilustración 11 - Resultado de Pregunta 11	60
Ilustración 12 - Resultado de Pregunta 12	61
Ilustración 13 - Resultado de Pregunta 12.1	61
Ilustración 14 - Resultado de Pregunta 13	62
Ilustración 15 - Resultado de Pregunta 13.1	63
Ilustración 16 - Resultado de Pregunta 14	64
Ilustración 17 - Resultado de Pregunta 15	64
Ilustración 18 - Resultado de Pregunta 16	65
Ilustración 19 - Resultado de Pregunta 17	66
Ilustración 20 - Resultado de Pregunta 18	67
Ilustración 21 - Resultado de Pregunta 19	67
Ilustración 22 - Resultado de Pregunta 6 (administrativos).....	68
Ilustración 23 - Resultado de Pregunta 9 (administrativos).....	69

Ilustración 24 - Resultado de Pregunta 10 (administrativos).....	70
Ilustración 25 - Resultado de Pregunta 2 (profesores).....	71
Ilustración 26 - Resultado de Pregunta 3 (profesores).....	72
Ilustración 27 - Resultado de Pregunta 6 (profesores).....	72
Ilustración 28 - Resultado de Pregunta 7 (profesores).....	73
Ilustración 29 - Resultado de Pregunta 9 (profesores).....	74
Ilustración 30 - Campaña "la USFQ crece"	80
Ilustración 31 - Campaña "Vox Populi".....	83
Ilustración 32 - Campaña "Camino del Dragón"	86
Ilustración 33 - Campaña "Contamos Contigo".....	89
Ilustración 34 - Campaña Global "USFQ CRECE"	102
Ilustración 35 - Etapas de la Campaña "Academia al Día"	105
Ilustración 36 - Identificadores de Campaña "Academia al Día"	106
Ilustración 37 - Modelo de Boletín de Campaña "Academia al Día"	106
Ilustración 38 - Lado A de Volante de Campaña "Movilidad Amigable"	109
Ilustración 39 - Labo B de Volante de Campaña "Movilidad Amigable"	109
Ilustración 40 - Boletín de Campaña "Tour Informativo"	112
Ilustración 41 - Separador de Hojas de Campaña "Tour Informativo"	113
Ilustración 42 - Distintivo de Campaña "A-TEAM".....	116
Ilustración 43 - Identificadores de Campaña "A-TEAM".....	116
Ilustración 44 - Sección Web de Campaña "ON-Dragón"	119
Ilustración 45 - Regalos Corporativos de Campaña "ON-Dragón"	119

INTRODUCCIÓN

A finales de los años cincuenta iniciaron los tratados especializados sobre la Comunicación, dentro de la emergencia por conocer a la sociedad con las ciencias formales y gracias al auge del comercio globalizado. Desde entonces, sus temas de investigación más comunes han sido los medios de comunicación y las nuevas tecnologías de la información o TIC's, lo cual ha significado una limitante y ha generado una “enorme carencia de reflexión sobre su dimensión epistemológica” (Vidales, 2015, p. 12).

Esto ha conllevado a plantear algunos desafíos metodológicos para las ciencias sociales y para la Comunicación, que a finales del siglo XX vincularon los estudios cuantitativos y cualitativos, para tener abordajes más precisos, extensos y, a la vez, particularizados. Armand y Michele Mattelart manifiestan en Historia de las teorías de la comunicación (1997) que la “noción de comunicación abarca una multitud de sentidos”, que se baten entre ciencias diversas y en su “legitimidad científica” por ser parte de las “numerosas ciencias del hombre y de la sociedad” (pp. 9-11).

La labor de determinación del objeto y/o sujeto de estudio y de localización de conocimiento en disciplinas cercanas a la antropología, sociología, psicología y otras, ha significado que la Comunicación se haya levantado sobre “grandes tradiciones teóricas”, que en ocasiones se contraponen dada la diversidad de sus contenidos (Vidales, 2015, pp. 13-14). Es decir, al hablar o estudiar comunicación, se debe entender su particularidad de estar siempre en creación de nuevos conceptos y definiciones.

DESARROLLO

Abordaje Estructuralista

Si bien la comunicación “es inherente al hombre, pero, a la vez, a la sociedad” (Piotrowski, Visbal y Méndez, 2001, p.55), es necesario retroceder en el tiempo e iniciar con las primeras referencias del término. *Communicare*, para originaria del latín, significa “compartir con otro”, lo cual determina la existencia de una interacción entre seres racionales (Cáceres, 2001, p.29). Es decir, “toda acción humana es capaz de comunicar” y, por lo tanto “es parte de un potencial de un sistema de signos” (Williams, 1992, p.64).

Ferdinand de Saussure fue el pionero en proponer que “la lengua es un sistema organizado de signos que expresan ideas (...) (y que) la lingüística tiene por tarea estudiar las reglas de este sistema organizado a través de las cuales éste produce sentido” y de allí que se extendiera una de las teorías de la comunicación más importantes: el estructuralismo (citado en Mattelart, 1997, pp.59-60). De esta manera, el lenguaje es un “complejo sistema de signos de los muchos que la sociedad necesita para reproducirse” (Williams, 1992, p.64).

En el modelo de comunicación estructuralista, los seres humanos, miembros de comunidades sociales “intercambian productos que cumplen funciones sociales, comunicativas o de otra clase” (Serrano, Piñuel, Gracia y Arias, 1982, p.181). Roland Barthes identifica cuatro binomios fundamentales para entender a la semiología, que tiene por objeto el estudio de “todo sistema de signos”: lengua-palabra, significante-significado, sistema-sintagma y denotación connotación (citado en Mattelart, 1997, pp.60-61).

En el caso del estudio de los medios de comunicación los más importantes son significado-significante y denotación-connotación, pues en su componente publicitario se emplean ritos comunicativos para ejercer presencia en la conciencia de la población espectadora, que está cobijada por una trama cultural. Entonces la comunicación se entiende como un “encuentro de fronteras perceptivas, siendo que al otro y su conciencia solo se puede acceder porque también el hombre es un ser cultural” (Merleau-Ponty y Duarte, citados en Brönstrup, Godoy y Ribero, 2009, p.29).

Michel Foucault manifiesta en *Las palabras y las cosas* (1966), la necesidad de una “arqueología de las ciencias humanas, una historia (...) de las condiciones de posibilidad, de las configuraciones que dieron lugar a su aparición” (citado en Mattelart, 1997, p.66). Estas condiciones estuvieron cruzadas por las jerarquías, prohibiciones, rupturas, control y la cultura, lo que significa la exposición del sujeto y del poder que se puede ejercer sobre él. “Foucault permite identificar (de esta manera) los dispositivos de la comunicación-poder” inscritos en las estructuras sociales y culturales (Mattelart, 1997, p.66).

En ese sentido, la comunicación también es un ejercicio de poder, sin embargo, “compartir con otro/a el contenido y el sentido de un mensaje requiere tener el propósito de comprometerse en un ida y vuelta”, empleando signos y códigos inscritos en términos lingüísticos y culturales; y, estos códigos, por cierto, “son las formas de expresión que utiliza cotidianamente un grupo, una comunidad, una empresa, una institución, un conjunto de técnicos, trabajadores de determinadas áreas o profesionales que comparten conocimientos y tareas semejantes o complementarias” (Cáceres, 2001, pp.31-32).

Si bien los códigos, dados por los procesos del lenguaje verbal, son necesarios para una comunicación aparentemente directa y efectiva, “no debemos olvidar que no solo nos expresamos por este medio” (Piotrowski, Visbal y Méndez, 2001, p.56). Varios estudios revelan que un importante porcentaje de la comunicación entre individuos está dedicado a lo paralingüístico, que acompañan a las palabras para darles sentido. En términos de Paul Watzlawick (1979), investigador de la Escuela de Comunicación de Palo Alto:

“Las formas de expresión averbal del lenguaje corpóreo (...) son mucho más arcaicas y, por consiguiente, están mucho más alejadas del campo consciente de nuestro lenguaje verbal. Son infinitos los modos de comportamiento empleados por todos los miembros de una misma cultura como medio de comunicación averbal” (p.17).

Es decir, que el componente cultural, que modela a los sujetos dentro de una comunidad, ha dotado al ser de elementos comunicativos que acompañan al lenguaje formal para otorgarle tonos y matices a sus procesos de intercambio. De esta manera, la comunicación tiene distintos niveles y estructuras que deben ser abordados para su entendimiento global, tanto si sus sujetos son individuos, comunidades u organizaciones, que se relacionan entre sí dadas las condiciones contemporáneas de globalización.

En las “nuevas teorías de la comunicación” se considera que la escucha es una “parte activa de la comunicación”, porque se cuestiona si el destinatario realmente “llega a convertirse en receptor” (Cáceres, 2001, p.31), en este punto las organizaciones son las más interesadas en conocer si realmente tienen audiencia y si sus respuestas son favorables, pues han tomado el liderazgo en los procesos comunicativos; y, con las TIC’s son de ida y vuelta.

Cabe recordar que “una lengua no solo transmite información, sino que además es vehículo de expresión de una determinada visión de la realidad. Como ya había advertido Wilhelm von Humboldt, los diferentes idiomas (...) son distintas versiones o percepciones de esa misma cosa” (citado en Watzlawick, 1979, p.20). Por lo tanto, cada versión de la realidad propondrá también una configuración de “poder” entre los participantes de un diálogo; sin embargo, nadie puede arrogarse la tenencia absoluta de tal poder “porque estas se dan constantemente en un interjuego” de los participantes, este intercambio comunicacional es el poder de “co-construcción” que tienen los sujetos (Cáceres, 2001, pp.33-34).

Esta interacción demanda la presencia de “mensajes”, término que puede ser rastreado igualmente en el latín. *Mittere*, significa envío y constituye “una porción de información que alguien propone, pero desconociendo si es recibida por los destinatarios a quienes la dirige y, en tal caso, cómo es interpretada por estos” (Cáceres, 2001, p.34). Actualmente, somos bombardeados en todo momento de información por lo que es imprescindible generar confianza, con el fin de que los públicos acepten los mensajes y conocer si ha sido posible la interpretación positiva de los mismos, como afirma Cáceres (2001):

“Dominique Wolton, uno de los principales referentes europeos en teorías de la información y la comunicación, aporta: ‘todo el mundo está en el mundo, pero la visibilidad no crea necesariamente una mayor comprensión. Comprender, tampoco suprime las diferencias de relación con el mundo y comunicarse, significa convivir.

Las sociedades y las culturas —integradas por personas— deben aprender a vivir juntos. En un universo en el que todo el mundo ve todo y sabe todo, es decir, tiene mucha información, la convivencia es un desafío total’.” (p.35).

Comunicación organizacional

Hoy, la sociedad es parte de un “*Times Square* global en cada movimiento que realiza, en cada actividad que desarrolla, en cada una de sus relaciones” (Marcos García y Nuño, 2004: p.17). Los protagonistas en la esfera pública ya no son solo los individuos, sino las organizaciones: “aquellas agrupaciones humanas que fueron constituidas y dirigidas conscientemente para alcanzar determinados fines”, por lo que requieren comunicarse con otras organizaciones, públicos y personas para sostenerse (Eggers, 2012: p.10).

La comunicación es “inherente a las organizaciones porque estas son conjunto de personas que interactúan intercambiando información” (Rodríguez, 2008, p.59). Para solucionar problemas internos-externos y/o propios-ajenos, su recurso más valioso será la información y su oportuno manejo; por ello Rebeil y Sandoval (1998) proponen que:

“La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo” (p.177).

Esto quiere decir que, si los comunicadores emplean los métodos adecuados, podrán generar mayor productividad. “Lo esencial en las organizaciones es la aplicación del conocimiento al trabajo y que ello ha creado economías desarrolladas al provocar la explosión de la productividad” (Druker citado en Rebeil y Sandoval, 1998, p.13). En

consecuencia, el talento humano bien capacitado tendrá la habilidad de “aprender, tomar decisiones, trabajar en equipo, proponerse objetivos comunes y desde luego, apoyarse en las nuevas tecnologías de la información (...)”, lo que facilita el potenciamiento de sí mismo y de las demás herramientas que disponga la organización (Rebeil y Sandoval, 1998, p.14).

Entonces, la función del comunicador es “desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambios y reforzando la integración del personal” (Salvador y Sánchez citados en Rebeil y Sandoval, 1998, p.42). De esta manera, se diferencian dos tipos de comunicación organizacional: la comercial y la corporativa, siendo esta última la que integra niveles interno y externo.

Comunicación Comercial

Está especializada en ofrecer las herramientas de comunicación a nivel gerencial para la toma de decisiones en una organización, en función de incrementar “la eficiencia y la efectividad de los gerentes en el contexto de los negocios contemporáneos” (Smeltzar, citado en Rebeil y Sandoval, 1998, p.165). La alta gerencia tiene un gran peso en la estructura organizacional y los comunicadores tienen la responsabilidad de proporcionar la información precisa que ayude a resolver problemas y conflictos en el menor tiempo posible.

Se la comprende también como Comunicación de Negocios y estará encargada además del “estudio del uso, adaptación y creación de lenguajes, símbolos y signos para la conducción de actividades que satisfacen las necesidades y los deseos humanos al proveer bienes y servicios para las ganancias privadas” (Reinsch, citado en: Rebeil y Sandoval, 1998,

p.161). En este punto es importante entender los procesos descendentes de comunicación en la estructura organizacional, gracias a los cuales los colaboradores son parte de la producción, exposición y venta de contenidos, bienes y servicios.

Comunicación Institucional o Corporativa

La investigadora María Antonieta Rebeil define a la comunicación corporativa como “aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales” (Rebeil y Sandoval, 1998, p.168). En este sentido, las relaciones son tan importantes como los negocios y deben ser monitoreadas para mantener lazos de reciprocidad con cada uno de los públicos identificados.

En este tipo de comunicación, las “empresas públicas y privadas buscan el apoyo de comunicadores organizacionales para difundir el conocimiento entre sus empleados y directivos, así como para generar y potenciar los saberes colectivos”, que fortalecen a las organizaciones en ese lado intangible, que en ocasiones es más importante que la producción misma de bienes y servicios, pues aseguran el crecimiento y retorno de los clientes y consumidores (Rebeil y Sandoval, 1998, p.14).

Comunicación Interna

En el mundo contemporáneo, bombardeado de información, la comunicación se volvió un “campo estratégico de desarrollo” (Chaves, 2005, p.12) y la prioridad para las organizaciones es potenciarla para que sea efectiva y “rentable”, pues se busca la

“sobrevivencia institucional” (Morales, 2005, p.109). Entonces, la comunicación interna estará destinada a lo corporativo y a la satisfacción de “necesidades como demandas de información del empleado” de la organización (Rodríguez, 2008, p.61).

Una visión estratégica e integral es requerida entonces para exponer el impacto de la empresa en el mundo, y ya no solamente la exposición de los bienes y servicios que oferta. Su Identidad Corporativa y su Estructura Organizacional deben construirse para “transmitir (y) comunicar este mensaje al público receptor” (Argüello, 2005, p.4). Que además es un conjunto de públicos con diversos intereses, lo que inevitablemente llevará a una organización a “tener diversas imágenes de acuerdo al grupo público que la está percibiendo” (Rebeil y Sandoval, 1998, p.171).

Un dato importante, es tomar conciencia que los medios tradicionales “perdieron” el “poder de influir en la opinión pública”, por esta razón es indispensable migrar hacia otros modelos de comunicación para llegar a esos públicos (Otero, 2005: p.112). Desde lo interno, se busca “generar y gestionar la eficiencia” para alcanzar el éxito (Costa, 2001: p.143). Solo con el análisis de los componentes, modelos y estructuras comunicativas este objetivo tiene más posibilidades de cumplirse y de mantenerse en el tiempo.

Según Joan Costa (2001, pp.143-144), existen dos grandes vertientes de la Administración de la Comunicación: el modular y el sistémico. En el primero, la gestión y departamentos en una organización están divididos por módulos independientes, lo cual vuelve complicada la tarea de unificar los esfuerzos de cada sector. En el segundo, o también llamado holístico, se define a la empresa como un todo funcional que regula a sí mismo gracias a un “equilibrio dinámico” entre cada uno de sus componentes o sectores. En este

modelo, el comunicador facilita el flujo de la información, de las tareas y en el posicionamiento de ideas en los colaboradores de la organización.

En ambas propuestas, los comportamientos que se desprenden de la propia gestión son percibidos por los distintos públicos internos y externos, que determinan la imagen pública de la organización y de las asociaciones mentales con ella. De esta manera, existe un nivel de “identidad objetiva”, o lo que la empresa es en lo interno, y una “imagen subjetiva” o lo que la que la empresa motiva a pensar entre sus clientes y la opinión pública (Costa, 2001: p.147). Por ello, es importante para el comunicador entender que “la identidad constituye un sistema de mensajes complejo que puede manifestarse en todos y cada uno de los componentes de la institución” que otorga en fin último reputación (Chaves, 2005: p.43).

Identidad, Cultura e Imagen Corporativa

Para Costa (2001), la identidad, la cultura y la imagen, son valores intangibles de las empresas y, se constituyen en estrategias para afrontar el siglo XXI (p.148). Los comunicadores exponen a la organización ante los públicos, revelando la “esencia vital de su personalidad” en el mar de información que han generado las sociedades contemporáneas (Costa, 2005, p.127). Esto influye inevitablemente en el eje y actitud en los negocios, predisponiendo y motivando a los colaboradores y también a tomar partido a quienes los observan.

Identidad corporativa

La identidad corporativa tiene que ver inicialmente con cuestiones tales como “el logo, la selección de colores, el mismo nombre, la papelería, los uniformes, los trípticos, y todo aquello que tiene que ver con la representación visual y auditiva de la corporación”, conocidos también como los rasgos físicos (Rebeil y Sandoval, 1998, p.171). Sin duda ninguno de estos elementos puede construirse sin un análisis previo la estructura de la organización, a la cual todos sus directivos y colaboradores deben regirse.

La misión, visión y filosofía son los componentes intangibles que sostienen a las organizaciones, pues entregan objetivos específicos a cumplirse. Estos componentes “le dan un papel más específico y concreto a los usos de la información que se dan en ellas (las organizaciones) y su efectividad puede planearse más” (Rebeil y Sandoval, 1998, p.17). En otras palabras, la definición de los tres componentes mejorará el entendimiento de la organización por parte de sus miembros y de esa manera podrán exportar todo su talento.

La visión es un pilar en la construcción de la identidad corporativa, pues “ayuda a comunicar el valor que el cambio posee para la organización, (...) debería expresarse claramente para ser entendida por todos, para ser fácilmente compartida, y para permitir que cada empleado identifique el papel que desempeña la consecución de esta” (Galpin, 1998, pp.5-6). Una vez interiorizado este objetivo, generalmente a cumplirse a largo plazo, la gestión en la organización mejorará en su calidad porque se rediseñarán los “procesos del negocio” en base al “aprendizaje continuo” y a una “visión del cambio” (Galpin, 1998, p7).

Cultura organizacional

La Comunicación Interna debe estar pendiente de descifrar los rasgos culturales de la organización para potenciarla. Brandolini y González (2009), conceptualizan a la cultura organizacional o corporativa como:

“Un grupo valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido por todo lo que se hace y se piensa en una organización.

A su vez es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. (...) Además, otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización (p.15).

Por consiguiente, la cultura organizacional es un conjunto de elementos distintivos que una organización posee y que debe desarrollar para afrontar al público y al mundo empresarial, tanto a nivel individual-colaborador como equipo-organización. Estos elementos pueden ser reforzados por la “marca” empresarial, que agregan valor simbólico y que es “intangibles” para las áreas financieras, pero que materializa la propuesta y le otorga un modelo de negocios, que en el futuro podría generar riqueza (Morales, 2005, pp.125-126).

No es una tarea fácil pues los patrones culturales son distintos de una organización a otra; sin embargo, es común que coexistan dos estructuras: la formal, que puede ser

visualizada con claridad en el organigrama institucional, y, la informal, que es percibida “a partir de las relaciones afectivas y por afinidades entre los miembros de la misma organización. Existe complementariedad entre ambas. Para que el sistema funcione, ambas deben alinearse” a un objetivo superior común (Rebeil y Sandoval, 1998, p.180).

El rol del comunicador es investigar sobre este conjunto de temas y establecer planes para fusionar los comportamientos y propósitos de los colaboradores con los propios de la organización. Para la parte formal podrá establecer ciertas normativas, como horarios de entrada, recesos y procedimientos para actividades específicas; mientras que, en lo informal tratará de negociar y ajustar la cultura de los individuos con la filosofía de la organización.

Las relaciones y comportamientos que se experimentan en el interior de las empresas, en algún momento pueden llegar al ámbito público. Allí radica la importancia de estudiar, detectar, diagnosticar y potenciar estos elementos, que tienen que ver con la imagen de la organización, su bien inmaterial más importante.

Imagen corporativa

“La imagen es un reflejo de la corporación vista por sus públicos. La tarea de la comunicación corporativa o institucional es la de mejorar esta imagen ante quienes la aceptan y más importante aún, ante quienes la rechazan” (Rebeil y Sandoval, 1998, p.171). Cada persona que sea alcanzada por la marca debería interesarse en ella, aunque no la consuma; si existe rechazo, se debe poner énfasis en el estudio de los públicos y audiencias.

En este escenario, los públicos adquieren más importancia y requieren un tratamiento profundo. De manera inevitable, estos dialogarán entre sí y también con la organización, lo que ayudará a formar sus opiniones y decisiones, siendo éstas mucho más “fuertes y complejas” y que generarán un impacto en la organización (Reissinger, 2008).

Los públicos, los clientes y consumidores perciben “la calidad cara a cara” (p.130). Por esta razón es importante capacitar y motivar a los colaboradores para que estos porten la marca y así en el largo proceso de construcción de la imagen, que se gana con un trabajo continuo, en lo posible sin interrupciones. Hay que recordar que cada elemento de una empresa afecta a la unidad y la reputación de esta.

Auditoría de Comunicación

“Auditoría es sinónimo de revisar, inspeccionar, controlar o verificar”; en un primer momento empleada para conocer sobre los estados financieros de las compañías y “para la protección para sus múltiples usuarios destinatarios de la información contable” (Soy, 2013, pp.22-23). Se trata de un proceso de análisis, que permite verificar el estado de una función específica dentro de la administración o gerencia de una organización.

Surgió en “tiempos medievales (...) para determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio, actuaban e informaban los resultados de su labor de modo honesto” (Meigs citado en Martínez y Armenteros, 2007, p.11). Con la revolución industrial y el crecimiento de las empresas, evolucionó para “determinar y opinar si los estados financieros presentaban razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones” (Martínez y Armenteros, 2007, p.12).

En los ochentas, se volvió de interés para gerentes de grandes corporaciones conocer además qué hace su “organización, su historia, el lugar que ocupa en su industria y su porción en el mercado” (Taylor citado en Martínez y Armenteros, 2007, pp.4-5). En las empresas, se empezaron a “utilizar medidas más subjetivas (...) como indicadores de calidad (...) porque se enfocan hacia las percepciones, motivaciones y las actitudes, en lugar de hacia criterios más concretos y objetivos” o, en otros términos, numéricos (Cuenca, 2012, p.247).

En la década siguiente, académicos y profesionales en comunicación prestarían atención hacia las “auditorías de la información” que empezaban a enfocarse en la “localización e identificación de los recursos de la información estratégica de la organización, de los flujos de información y los canales de comunicación formales e informales” (Martínez y Armenteros, 2007, p.7), pues estos “intangibles” determinan en última instancia el “valor diferencial entre las compañías líderes y las (...) poco desarrolladas” (Cuenca, 2012, p.47).

Para este fin, generalmente se acumulan y evalúan evidencias, que pueden ser documentos históricos de la entidad o producto de un levantamiento de datos, “basados en información para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos” (Soy, 2013, p.24). La determinación de objetivos y metodologías son tareas de los comunicadores, pues “no pueden limitarse a ser menos transmisores de información o intermediarios entre los diferentes órganos y personas que forman la empresa” (Rodríguez, 2008, p.67).

Tomando en cuenta lo anterior, Soy (2013) propone que la auditoría de comunicación interna sea entendida como:

“(…) una herramienta de gestión de la información y de gestión estratégica (…). El verdadero potencial (…) radica en su utilidad de gestionar mejor otras capacidades operativas que influyen directamente en la productividad y rendimiento de otras esferas del negocio, como personas procesos y estructura organizativa, generando ahorros, creando eficiencia, añadiendo valor y aumentando la efectividad” (pp.62-63).

La primera fase de la auditoría de comunicación interna es el diagnóstico, donde se investigará y reconocerá las “necesidades insatisfechas del público interno”, a través de la aplicación de técnicas cualitativas, cuantitativas o ambas (Suárez, 2008, p.45). Los tipos pueden ser amplios (clima interno) o específicos (canales y el interés de públicos internos), donde se encontrarán elementos que puedan explicar la situación general de la organización.

La segunda fase de la auditoría es su aplicación, en la cual se aplicarán varias herramientas a nivel individual y colectivo (encuestas, grupos focales, entrevistas, etc.) para “evaluar el nivel de efectividad con que circulan los mensajes, así como de las estrategias de la comunicación” (Suárez, 2008, p.52). Toda la información, una vez procesada, alimentará al plan de comunicación o fortalecerá al vigente en caso de tenerlo.

La tercera fase es complementaria y corresponde a la instancia de planificación y ejecución de la comunicación en la organización. A modo de “divulgación” de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la auditoría, que se materializarán con la aplicación de estrategias, “punto indicador hacia dónde se quiere llegar”, y las “tácticas”, que son “momentos” en los que se ejecutan acciones para favorecer los objetivos de la organización, que estarán acompañados necesariamente de un proceso de monitoreo permanente para mantener los resultados (Suárez, 2008, pp.60-63).

Director de Comunicación

En los años ochenta, se postulaba que la sociedad y la economía “tienen una naturaleza global (...) (y que) las líneas que separan las industrias seguirán desapareciendo o fusionándose y el contenido de información en servicios y productos, serán las características distintivas de las industrias” (Senn, 1992, pp.07-08). Con ello, entre más avanzaran las TIC's, más se especializaría el mercado y las empresas que estuvieran dentro de él, como lo manifiesta Senn (1992):

“El empleo estratégico de la información continuará creciendo (...) La habilidad para hacer uso de la información, más que los recursos financieros, para obtener ventajas competitivas ya sea a través de nuevos productos y servicios o con un trato más eficaz hacia los clientes, proveedores y competidores, será el factor que decida cuáles empresas tendrán éxito en el año 2000” (p.8).

“En 1950, (...) el 17% de la fuerza de trabajo estaba en los empleos relacionados con la información. Para finales de la década de los ochentas este porcentaje había crecido hasta, aproximadamente, un 70%” (Senn, 1992, p.8). Esto demuestra que a principios del siglo XXI ya se tenía previsto el crecimiento exponencial de las empresas que ofrecieran servicios relacionados a la comunicación estratégica.

Otros conceptos como la “Calidad Total”, y su búsqueda por parte de las grandes corporaciones, determinaron que la comunicación sea indispensable “en la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que se condicionen una óptima eficacia de los mensajes” (Puyal citado en Rodríguez,

2008, p.59). Para esta tarea fue necesario crear a profesionales especializados en construir y manejar la comunicación global de las organizaciones.

El director de comunicación o DirCom apareció como el articulador de lo tangible y lo intangible en la organización. Se convirtió en un “traductor de los objetivos y estrategias de gestión de la empresa en objetivos y políticas de comunicación al servicio de los activos intangibles. En este panorama en el que ha habido que redefinir los roles y las tareas a desempeñar por la dirección de comunicación, la gestión de la información toma especial protagonismo” (Carrillo, citada en Baignet, Guallar y Tejada, 2016, p.119).

La intra-comunicación, que “consiste en actuar como elemento de cambio para facilitar la adaptación de la empresa al también cambiante entorno” (Rodríguez, 2008, p.65), es el principal tema de interés del DirCom, pues necesita saber las condiciones y estados de la atmósfera interna y externa de la organización, para emplear las mejores estrategias, tácticas, técnicas y herramientas para el desenvolvimiento global de su organización. El empleo de la auditoría de comunicación es esencial para asegurar resultados favorables.

Comunicación Externa

Una organización puede definirse no solo por su manual de identidad corporativa o por sus estados financieros, sino también por “sus procesos y sus contenidos de comunicación. Desde esta perspectiva, la comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros” para enfrentarse a su entorno que resulta cambiante y que está incrustado en normativas y dinámicas socioculturales locales (Rebeil y Sandoval, 1998, p.14).

Por ello, es posible afirmar que la mejor forma de Comunicación Externa es la Publicidad Corporativa “que tiene que ver con el convencimiento del proyecto de desarrollo y crecimiento de la organización misma a sus públicos internos, externos y especiales y no tanto, con la venta de sus productos y servicios” (Rebeil y Sandoval, 1998, p. 172). Para este fin se debe tomar en cuenta a dos grandes áreas: las relaciones públicas y la responsabilidad social; básicas para la generación de imagen positiva de una organización.

Relaciones Públicas y Medios de Comunicación

Los públicos que están alrededor de las organizaciones son diversos y para aquellas que ofrecen bienes y servicios con cierto grado de regulación se “requiere de un intercambio permanente en las oficinas de gobierno”, con el fin de establecer y mantener relaciones positivas, esta función se llama relaciones públicas y está inscrita en la comunicación corporativa (Rebeil y Sandoval, 1998, p.175).

Las oficinas de control, los proveedores e incluso los clientes de una organización deben ser monitoreados, tratados y abordados con cierta regularidad, de manera directa e indirecta, a través de los medios de comunicación. Por esta razón, el estudio y desarrollo de “herramientas de persuasión fundamentadas en el lenguaje oral y escrito” son altamente apreciadas hoy por las corporaciones (Botero, 2012, p.135).

De esta manera, los relacionistas públicos se configuran como comunicadores especializados en entender relaciones entre públicos y, una de sus principales tareas, ubicarlos en mapas organizacionales y situacionales para poder ofrecer nuevas estrategias,

propuestas de cooperación y establecer posibles escenarios de crisis, para tener una pauta de acción. Por ello, deben estar tan involucrados con su empresa que deben ser capaces de administrar toda la información que disponen de ella para redireccionarla a los medios de comunicación, sea mediante contratos publicitario o *freepress*.

Desde la perspectiva teórica de Daniel Colombo (2004), los relacionistas públicos deben cumplir algunos pasos previos para que su vínculo con los Medios de Comunicación sea positivo, al menos si se trata de la promoción de un servicio, producto o la exposición de la organización, como traducir mensajes complejos a un lenguaje aceptado por los medios y entendido por el público. Porque se “tiene que ponderar adecuadamente” al gerente y a la persona que está sirviendo de enlace con el Medio (Barquero, 2000, p.88).

En su trayectoria, el relacionista público irá acumulando una agenda importante de contactos, “que será su bien máspreciado” (Colombo, 2004, p.59); y, con la cual puede garantizar, hasta cierto punto, la Comunicación Externa de una organización.

La comunicación externa requerirá que el profesional esté “disponible en todo momento” y que el manejo informativo refleje de manera muy precisa la realidad, para evitar distorsiones en los mensajes a nivel público (Barquero, 2000, p.89). En ocasiones se requerirá “instruir” a los ejecutivos de la organización para que por su propia cuenta puedan presentarla y, también, oferten sus bienes y servicios. Autores contemporáneos nombran a capacitación *media training* (Fernández, 1989, p. 241).

Las campañas de prensa son el producto que el relacionista público crea y ejecuta. Para empezar el diseño de la campaña de prensa, se debe “diagnosticar las posibilidades

periodísticas” de la organización, analizar su “entorno físico” y conocer el “ámbito” donde se desarrollará la campaña, con el fin de llamar la atención y confianza de los periodistas, haciéndolos sentir parte del equipo (Colombo, 2004, p.41).

El diagnóstico está conformado por tres elementos: la viabilidad, en la que se determina si el mensaje que se quiere emitir es “prensable”; la oportunidad, o el momento más adecuado para su presentación; y, la objetividad, para mostrar a la organización lo “deseable” y lo “posible” de sí misma (Colombo, 2004, p.42).

Colombo (2004) recomienda prudencia a la hora de mostrar las posibilidades y alcances del trabajo con medios, es esencial “mediar la tensión” entre los paradigmas del profesional y de los ejecutivos (p. 43). Las Relaciones Públicas deben apuntar a “crear relaciones positivas, de entendimiento, de encuentro”, no siempre la necesidad de exponer un tema es útil ni oportuno para la organización (Ruíz, 2013, p.12).

Definir el mensaje también definirá objetivos, los cuales no deben ser aparecer en prensa y televisión porque estos medios “solo son el vehículo”, (Shure, Burnett y Brown, 1995, p.10). La información que se proporcionará debe albergar en su redacción un “genuino interés periodístico” y una estructura similar a la que “emanara del propio medio”, esto ahorra trabajo al periodista y existen más probabilidades de publicación de manera gratuita (Fernández, 1989, p.239).

Para el trabajo externo, o el contacto mismo con los Medios, es preciso analizar su contexto, pues otros Medios como competidores y se requiere saber “qué lugar ocupa en el contexto empresarial” local, porque esta información permitirá tener ventajas para “influir en

el resultado final de algunos trabajos” (Colombo, 2004, pp.110-109). Se recomienda adaptarse al soporte electrónico utilizado por los representantes del medio y enviar cualquier material de manera personalizada; en el caso divulgación de “información de alto impacto”, las llamadas telefónicas son vitales para generar confianza en la fuente y la cobertura que extenderán o no los medios (Colombo, 2004, pp.114-116).

Para la convivencia entre la organización y la prensa se pueden aplicar los siguientes principios: el relacionista público no puede “persuadir ni influir en las actitudes, opiniones y comportamiento” del público entero desde los Medios (Solano, 1995, p.219); los periodistas tienen ética profesional, por lo cual no se aconseja “no recriminar cuando la información no se publica” (Barquero, 2000, p.89); y, sea cortés e intente no estresar aún más al periodista, su trabajo está siempre “contra reloj” (Shure, Burnett & Brown, 1995, p.09).

Responsabilidad Social

O también conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un término empleado en las teorías de la comunicación y, también, en la filosofía empresarial, que “abarca determinadas expectativas económicas, jurídicas, éticas y filantrópicas en una cohesión” y preocupación de quienes protagonizan las relaciones o los procesos comunicativos hacia sus públicos. (Laurent, 2013, p.4).

Su esencia es “la búsqueda del respeto de los derechos de los consumidores, el aumento de la calidad de vida del personal, la coherencia entre el pensar, decir y hacer, la protección del medio ambiente y el involucramiento en acciones sociales para la comunidad (Stolar, citado en Arévalo, 2014, p.9).

Entonces, “los grupos humanos favorecidos en materia de RSE pueden ser (...) tanto internos (trabajadores, gerentes, accionistas) como externos (clientes, consumidores, proveedores, financiadores, gobiernos, comunidades)” (Cardozo, 2003, p.169). A continuación, se tratará su apareamiento en el desarrollo histórico de los medios de comunicación y, posteriormente, sus usos en la esfera de lo corporativo.

Perspectiva mediática

Durante el siglo XVII, se consideraba al periódico, el medio impreso más importante para la época, como un “instrumento de liberación política, de progreso socio-económico”, al permitir la comunicación y el flujo de ideas entre los componentes de un estado; para el siglo XIX, la prensa se pudo producir a escala masiva y bajo la presión publicitaria y política cayó en el sensacionalismo, que es la “divulgación de escándalos y descenso en niveles de información” (Martínez, 2006, p.9).

De esta manera, a principios del siglo XX, se criticó fuertemente a este modelo “libertario” de comunicar y se lo acusó de “graves injusticias y de perjudicar a los más pobres”; en EE.UU. se invocaron Códigos de Ética y Ética Profesional para que sean cumplidos por “profesionales” de la comunicación para motivar la búsqueda de la calidad en la información que se emite y así “sostener (una) comunidad democrática (y) libre” (Martínez, 2006, pp.10-11). Así, el campo de la comunicación fue adoptando estrategias que produjeran profesionales con la capacidad de trabajar en las necesidades de la sociedad, con responsabilidad social, con una actitud de servicio o atención a sus públicos.

Aquellos profesionales que surgieron fueron los Relacionistas Públicos, quienes representan a las empresas y gestionan una “relación ética con todos los públicos con los cuales ella(s) se relaciona(n)”, además del “establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad “(Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, citado en Ruíz, 2013).

Perspectiva corporativa

La responsabilidad social no es un término nuevo desde el punto de vista empresarial. “Esta función de la comunicación corporativa tiene que ver con las necesidades que la organización capta acerca de la comunidad o comunidades en las cuales opera” (Rebeil y Sandoval, 1998, p.174). Solía llamarse Relaciones Comunitarias o Filantropía y ha estado presente en las organizaciones que se han dedicado al comercio desde la época de los mercaderes en el Mediterráneo, con el fin de aportar a las Artes, a la Academia o a la Comunidad, para su desarrollo más próspero.

El medioambiente fue causal para formalización del término. Después de la crisis de los años treinta en Estados Unidos, de la Segunda Guerra Mundial y la Guerra Fría, que produjeron daños ambientales, comenzaron a limitarse las actividades industriales que obligaron a “entes supranacionales a la creación de regulaciones y decretos que propenden por el cuidado y recuperación del ambiente (...) con las que se busca disminuir y controlar los daños causados al medioambiente” (Duque, Cordona y Rendón, 2013, p.197).

Tanto lo social como lo medioambiental, muestran que “todas las acciones y decisiones tomadas por los empresarios impactan directamente en la calidad y personalidad

de la sociedad” (Bowen citado en Duque, Cordona y Rendón, 2013, p.197); por ello, se formalizó el término y su presencia legal en la Comisión de las Comunidades Europeas, como lo recopiló Fernández (2002):

“A pesar de la antigüedad del término, hubo que esperar hasta el 18 de julio de 2001 para sentar las bases conceptuales de este término y para fijar los tipos de responsabilidad social. Con esta fecha, y por mandato del Consejo Europeo de Gotemburgo de junio del 2001, la Comisión de las Comunidades Europeas publica su Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” donde define la responsabilidad social corporativa como la integración por parte de las empresas de las cuestiones sociales y medioambientales en las actividades empresariales, en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores o partes interesadas (stakeholders): accionistas, proveedores, clientes, trabajadores, administraciones públicas y comunidades locales en base a una iniciativa de carácter voluntario.” (p.155).

Otros autores, también la definen como aquella “contribución voluntaria hacia la sociedad de parte de los beneficios empresariales con el fin de impulsar la mejora de contribuir al logro de una sociedad mejor y un medioambiente más limpio a través del concepto Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC)” (Fernández, 2002, p.14).

Siendo “la empresa el motor de bienestar” (Duque, Cordona y Rendón, 2013, p.205), obligatoriamente “el funcionamiento general de una empresa debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente

y el bienestar social de la sociedad en la que se integra” pues cualquier cambio en el entorno externo de la organización podría generar situaciones desfavorables a nivel de reputación e incluso de producción de bienes y/o servicios (Fernández, 2002, p.14).

Es decir, la RSE inició como un acto voluntario y solidario de los empresarios, luego se constituyó en un compromiso con el medioambiente y, finalmente, se volvió informalmente obligatoria, pues si bien el accionar de una empresa legalmente queda a su discreción y meramente en el cumplimiento de estándares, los públicos alrededor de ella están con atención permanente a su cumplimiento. Es labor de los comunicadores, saber llegar a los públicos con estrategias y tácticas adecuadas, que incluso ayudarán a posicionar a la organización en la mente, no solo de sus consumidores, sino de todo su entorno, a través del “diálogo” y “teniendo en cuenta sus intereses y demandas” (Ruíz, 2013, p.2).

Territorialidad y responsabilidad social

“La vida en las organizaciones es fundamentalmente territorial. Reivindicamos y defendemos nuestro control de una variedad de objetos, espacios, roles y relaciones organizacionales” (Brown, Lawrence y Robinson, 2005, p.577). Así mismo, la territorialidad también está presente en las poblaciones que habitan y tienen pertenencia por un lugar, sea que éstas hayan estado antes o después de la llegada de organizaciones o empresas y que, por lo tanto, se convierten automáticamente en públicos de interés para ellas.

Territorio, de esta manera, se define como un espacio físico y también psicológico donde seres humanos se vinculan y presentan “comportamientos territoriales”, que son “usados para construir, comunicar, mantener y restaurar” relaciones (Brown, Lawrence y

Robinson, 2005, p.580). Por ello, es obligación de las organizaciones acceder a un diálogo con quienes comparten el espacio geográfico para saber cómo relacionarse, usando rasgos comunes, como son el lenguaje, la simbología e incluso la ritualidad.

“Las relaciones entre las personas a medida que realizan sus tareas comprenden estructuras organizativas. Los patrones de comunicación son también indicadores de varias estructuras” y estas ayudan a ambas partes a aprovechar, proteger y potenciar las bondades del territorio que comparten (Conrath, 1973, p.592). Para los profesionales de las relaciones públicas entender y gerenciar estos vínculos son parte de “la oferta de sus servicios”, encabezando todo programa, campaña o proyecto destinado a la RSE (Arévalo, 2014, p.18).

Como se trató antes, sobre la Teoría Estructuralista, el universo comunicativo emplea distintos lenguajes verbales y no-verbales que determinan la apertura o no de puentes comunicativos. En el caso de las empresas, se debe estudiar y entender a los públicos para relacionarse y aplicar la RSE, esta intervención debe canalizarse como un aporte y evitar en todo caso volverse sujetos invasores en el territorio, pues ello podría conllevar a la acumulación de percepciones negativas de parte de los públicos circundantes.

Esta tarea es relativamente simple en una pequeña o media empresa, pues sus directivos pueden manejar las relaciones a través de sus encargados de comunicación. Mientras que en el caso de empresas que han crecido y han encontrado a otras aliadas, que generalmente establecen conglomerados (término corporativo y de administración de empresas que se ha empleado académicamente para referirse a los consorcios y holdings), los desafíos se vuelven más complejos.

Sus responsables, encabezados por el DirCom, deben ser especialistas en relaciones públicas y mediación comunitaria, pues su accionar es global y local a la vez. Esto suele obligar a que los departamentos de RSE y comunicación externa tengan programas y agencias aliadas que se encarguen de estas relaciones con las comunidades. “Tanto las agencias como las organizaciones están actualmente dirigidas a generar estrategias con una mezcla de medios que permitan la interacción con sus grupos de interés y la participación activa de éstos” (Arévalo, 2014, p.17).

“Una empresa debe optar por la responsabilidad social esforzándose simultáneamente de conseguir algo, obedecer a las leyes y asumir su papel de ciudadano” (Laurent, 2013, p.4). Por esta razón, “las inversiones filantrópicas por parte de miembros de un conglomerado pueden tener grandes repercusiones en (su) competitividad (...) y en el rendimiento de todas las empresas que lo constituyen (Kramer y Porter, 2004, pp.11-12).

“La filantropía puede fomentar el desarrollo de conglomerados y fortalecer los sectores complementarios”, mientras cumple con su normativa medioambiental local (Kramer y Porter, 2004, p.13). En este caso, el sector complementario se refiere a los públicos más cercanos a la organización, desde la perspectiva territorial, que demandan atención total por el nivel de cercanía y exposición a sus operaciones. Por ejemplo, una comunidad de obreros cercana a grandes fábricas o zonas de producción, o en el caso de refinerías que presentan poblaciones asentadas a su alrededor y que pueden tener repercusiones en su salud, por lo que deben ser atendidas en el marco de la prevención y la RSE.

Si los comportamientos de una empresa en un territorio son los adecuados, de apoyo o filantropía y de cuidado medioambiental, sus relaciones posiblemente tendrán una tendencia positiva. Incluso pueden generarse relaciones tan estrechas que los demás miembros del territorio se conviertan en portadores de la marca. En el caso contrario, la acumulación de percepciones negativas puede generar escenarios en los cuales los públicos se manifiesten en contra la organización e incluso puedan paralizar sus operaciones.

La responsabilidad empresarial es un compromiso que establece una organización con los públicos que conviven con ella en un territorio determinado. El mundo digital podría ser tomado en cuenta como un territorio y los departamentos de comunicación deben capacitarse y estar dispuestos a conectarse y establecer vínculos de acuerdo con la naturaleza de las TIC's. En definitiva, su responsabilidad principal serán mediar entre los intereses y requerimientos de las comunidades y las aspiraciones de crecimiento de su organización.

Conclusiones sobre Comunicación

La Comunicación es inherente al ser humano y le ha permitido establecer una diversidad procesos lingüísticos y paralingüísticos estructurados para conocer y entender al otro. En el mundo contemporáneo, en donde las sociedades son más complejas, producto de sus múltiples relaciones culturales y económicas, las organizaciones han tomado el liderazgo en los procesos comunicativos, pues requieren relacionarse con sus diferentes públicos para mantenerse vigentes y productivas.

Un comunicador debe ser capaz de entender el entorno de la organización y conocer detalladamente su composición para sugerir y ejecutar estrategias y tácticas que favorezcan el

desarrollo de esta. Sea desde los procesos de planificación, producción, comercialización o el contacto con el público, en sus distintas formas y niveles, se debe emplear en todo momento guías teóricas y estudios pormenorizados para el análisis de la situación para así tomar decisiones fundamentadas.

La presencia de un Director de Comunicación es relevante cuando las organizaciones albergan grandes equipos de comunicación, relaciones públicas y extensos mapas de públicos internos y externos, que deben ser estudiados y abordados de manera precisa para establecer los mejores planos de relación y acción. En la medida de lo posible, toda comunicación institucional debe apearse a los manuales de identidad corporativa y proyectos de responsabilidad social que hacen parte de la construcción de su imagen y reputación.

En este sentido, la responsabilidad social empresarial o corporativa resulta vital para la vida de una organización, pues su manejo determinará las maneras en que los públicos internos y externos vinculados en un mismo territorio, visualizan las acciones y omisiones de esta; y, cómo se cumple con una labor adicional a sus intereses comerciales, en beneficio de las comunidades más cercanas y con el respeto a la normativa medioambiental.

En definitiva, las labores de los profesionales en la comunicación deben ser entendidas como multifacéticas e interdisciplinarias, pues las organizaciones se relacionan de manera distinta de acuerdo con sus públicos, que pueden ser internos y externos, que han de ser analizados y estructurados en matrices que le permitan al Director de Comunicación tener la información más precisa para aconsejar a sus jefes inmediatos en la toma de decisiones y facilitar a sus colaboradores a aplicarlas.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Prediagnóstico

Misión

La USFQ forma, educa, investiga, y sirve a la comunidad dentro de la filosofía de las Artes liberales, integrando a todos los sectores de la sociedad.

Visión

La USFQ será una Universidad modelo de educación en Artes Liberales, emprendimiento, desarrollo científico, tecnológico y cultural para América Latina, reconocida por la calidad y liderazgo de sus graduados.

Valores

Libertad, Belleza, Bondad.

Filosofía

La filosofía de las Artes Liberales es una filosofía educativa en la que todas las disciplinas del saber tienen igual importancia y que buscan formar individuos libres,

conscientes de su entorno, emprendedores seguros de sí mismos, creativos y sin condicionamientos.

Proceso de Investigación

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un diagnóstico de comunicación interna para la Universidad San Francisco de Quito que considere Rasgos Culturales, Herramientas y Canales de Comunicación.

Objetivos específicos

- Medir el conocimiento que poseen los públicos internos respecto a los rasgos culturales de la institución.
- Valorar la calidad de las herramientas y canales de comunicación interna implementadas por el Departamento de Recursos Humanos de la institución.
- Establecer la efectividad de las herramientas de comunicación
- Determinar si es que existe la necesidad de crear e incorporar nuevas estrategias comunicacionales

Metodología de Investigación

Para la realización de esta auditoría interna se eligió realizar una investigación cuantitativa por medio de encuestas. Estas encuestas fueron realizadas de manera física y

electrónica por medio de la página SurveyMonkey. Las encuestas físicas, dispuestas en el ANEXO A, fueron realizadas en las distintas áreas administrativas y académicas de la universidad basadas en la muestra requerida. En total se obtuvieron 136 respuestas de la encuesta por vía electrónica, y 143 por medio físico, lo que da un total de 279 respuestas. De estas, 163 fueron de personal administrativo, lo cual representa el 58,42%, y 116 de docentes, lo cual representa el 41,58%.

Población y Muestra

Según los datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos, con fecha de corte 13 de marzo de 2018, la Universidad San Francisco de Quito cuenta con 1018 colaboradores, quienes conforman la comunidad docente y administrativa de la organización. Sin embargo, se ha decidido excluir ciertas áreas para realizar la investigación debido a que se encuentran en otra ciudad y que no representan un número en la muestra. Para la realización de la auditoría, es necesario determinar una muestra basándonos en la fórmula de muestreo simple de una población finita.

$$n = k^2 * p * q * N / (e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q$$

$$N = 1004$$

$$p = 0.5$$

$$k = 1.96$$

$$q = 1-p = 0.5$$

$$e = 5\%$$

$$n = 279$$

Se ha considerado un error de 5 puntos porcentuales, con un nivel de confianza de 95 puntos porcentuales. Por lo tanto, la muestra recomendada es de 279 personas, distribuidas entre profesores, personal administrativo, por departamentos y áreas.

Resultados

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos por medio de las encuestas. Primero se los representara de manera general, y posteriormente de manera específica, dividiéndolos en administrativos y académicos.

Resultados Generales

Calidad de Información

Pregunta 1. ¿Qué tan informado se encuentra usted sobre las novedades que ocurren en la USFQ semanalmente?

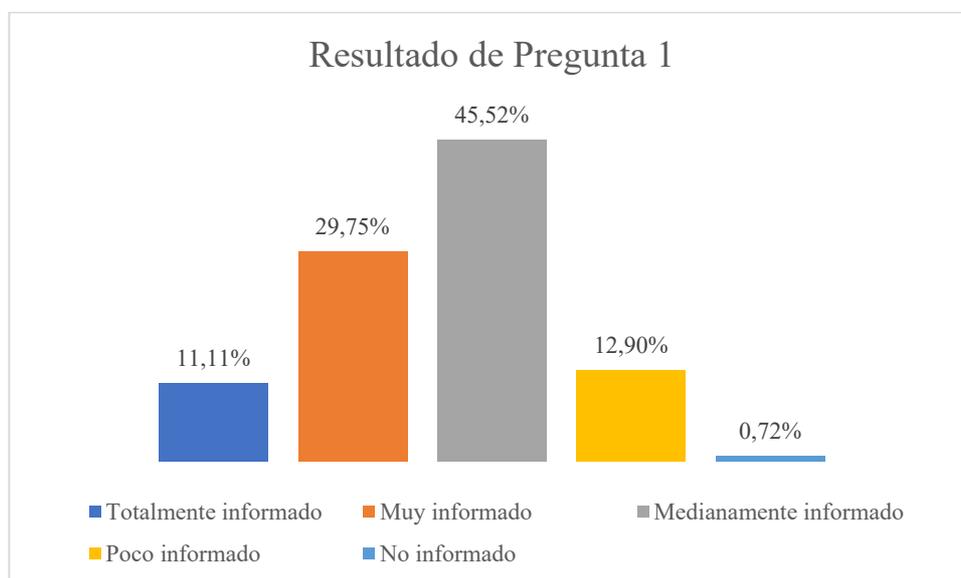


Ilustración 1 - Resultado de Pregunta 1

Un 45, 52% de los colaboradores han manifestado estar medianamente informados de las novedades de la institución que ocurren cada semana. La tendencia es al alza pues existe

un 29,75% que se encuentra muy informado y un 11% que manifiesta estar totalmente informado. Esto indica que los colaboradores se mantienen atentos de lo que ocurre en su lugar de trabajo y muestran interés por mantenerse informados.

Pregunta 2. Considera usted que la cantidad de información interna que recibe a través de todos los medios es:

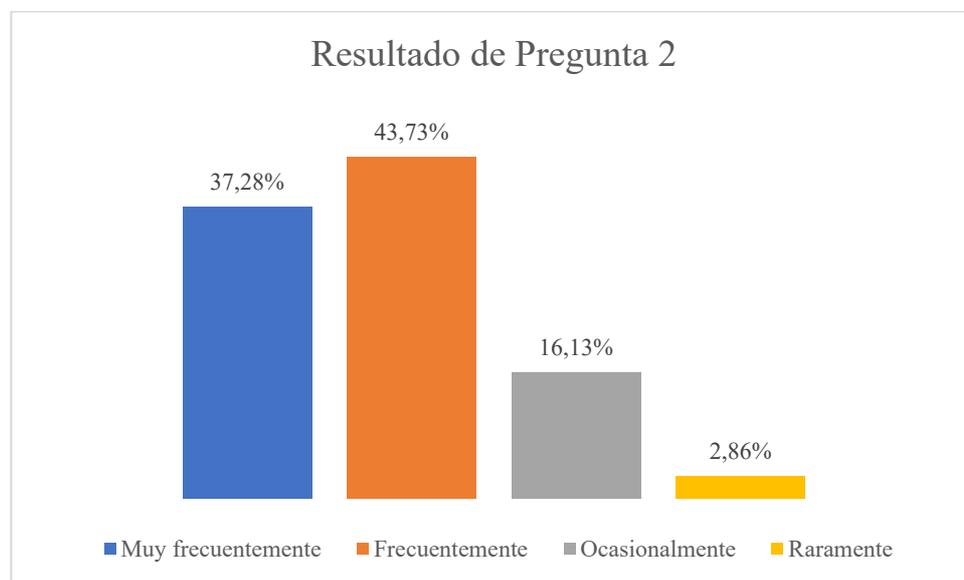


Ilustración 2 - Resultado de Pregunta 2

Los colaboradores reciben frecuentemente (43,73%) y muy frecuentemente (37,28%) información de carácter interno de la institución. Con los resultados porcentuales de la ilustración anterior se puede concluir que una gran mayoría está siendo alcanzada por los medios de comunicación de la institución.

Pregunta 3. Considera usted que la calidad de la información interna que recibe a través de todos los medios es:

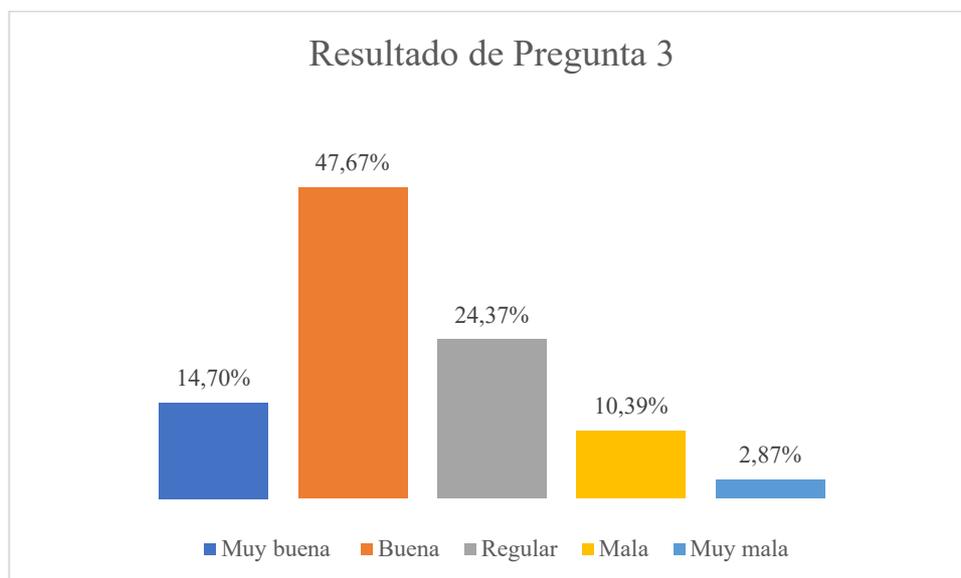


Ilustración 3 - Resultado de Pregunta 3

En general, los colaboradores consideran que la calidad de la información proporcionada por la institución a nivel interno es Buena (47,67%) y Muy Buena (14,70%). Sin embargo, se debe considerar las preguntas sobre herramientas de comunicación para determinar su nivel de satisfacción por cada una de ellas.

Canales de comunicación

Pregunta 4. ¿Considera usted que la información OFICIAL debería ser enviada de manera más específica a cada área y departamento de la USFQ?

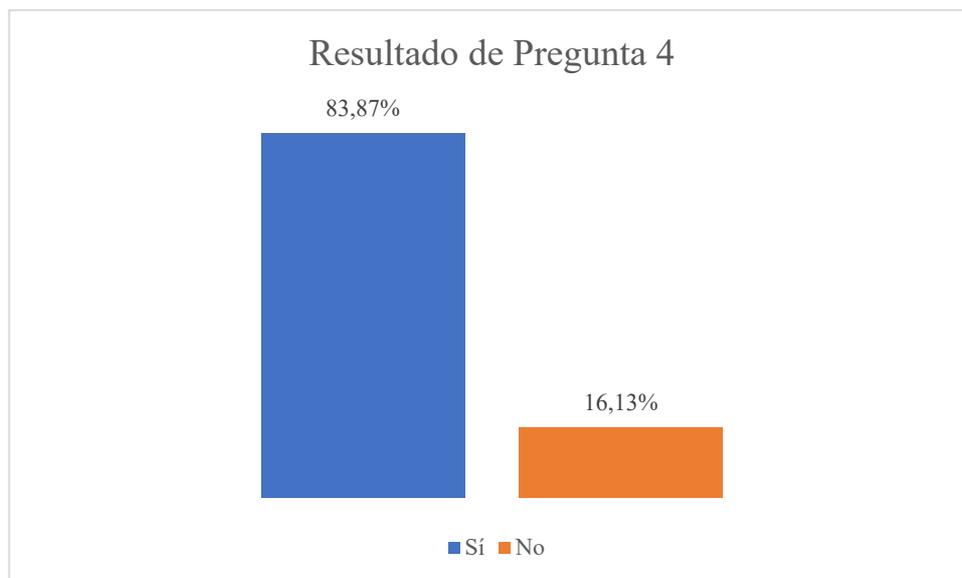


Ilustración 4 - Resultado de Pregunta 4

Un alto porcentaje de los colaboradores (83,87%) ha expresado que la información oficial que se maneja al interior de la institución debe ser más específica para que cada área y departamento, lo cual podría indicar que no todos los mensajes recibidos son direccionados específicamente al colaborador.

Pregunta 5. ¿Le gustaría que la información OFICIAL sea enviada por su jefe de área?

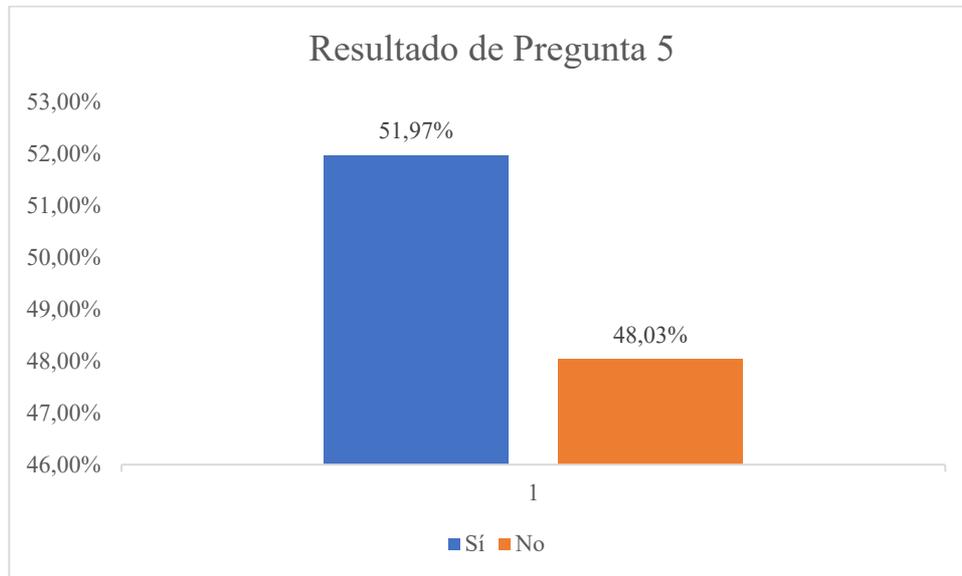


Ilustración 5 - Resultado de Pregunta 5

Continuando la reflexión, al 51,87% de los colaboradores le gustaría que la información oficial de la institución sea enviada por su jefe de área. Esto significa que se busca comunicación más directa, específica y cercana entre los colaboradores y sus jefes.

Herramientas de comunicación

Pregunta 6. Al momento de recibir un email que no es personalizado usted:

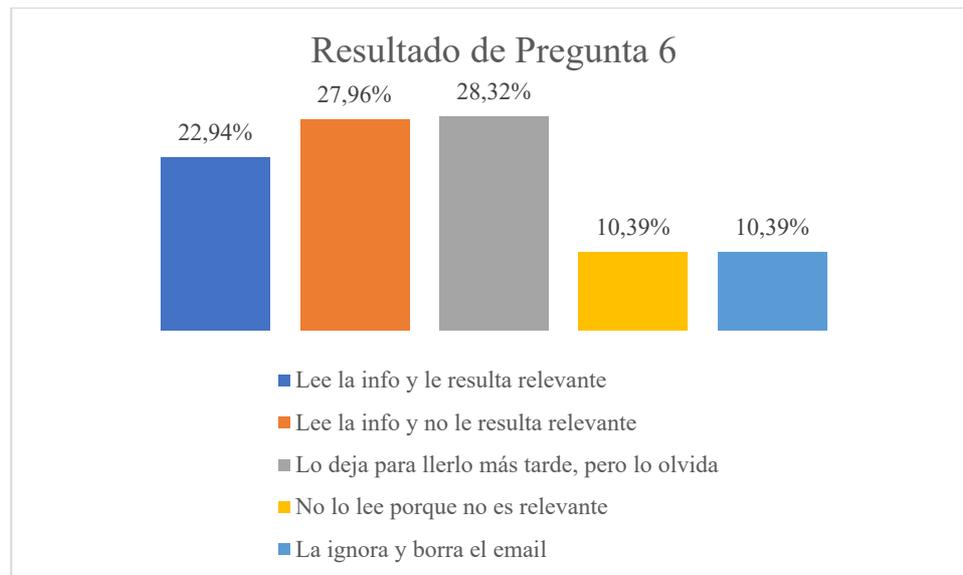


Ilustración 6 - Resultado de Pregunta 6

Respecto al uso de correo electrónico, se evidencia que los colaboradores al momento de recibir un mensaje no personalizado (entiéndase específico para él o que tiene que ver con su área) tiende a dejarlo pendiente de revisión con miras a leerlo más tarde, pero termina olvidándolo (28,32%). En un porcentaje menor (27,96%) lee la información y no le resulta interesante. Finalmente, apenas un 22,94% lee la información y esta le resulta interesante.

Pregunta 7. Sobre el grado de eficiencia de las herramientas de comunicación formales. Apartado Carteleras.

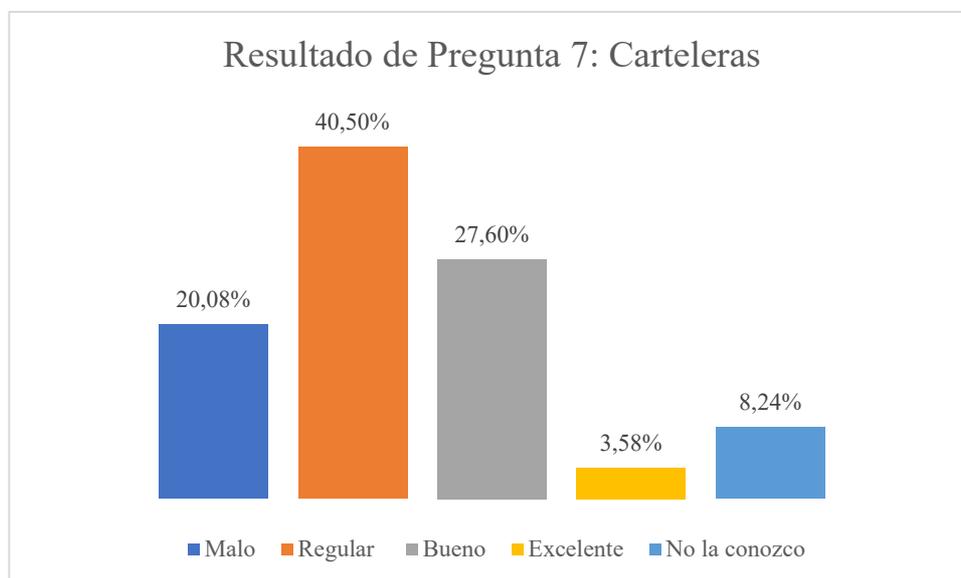


Ilustración 7 - Resultado de Pregunta 7

En la herramienta oficial Carteleras, se encontró que un 40,50% de los colaboradores la calificaron como Regular, un 20,07% como Mala y un 8,24% manifestó que no la conocen. Estos indicadores permiten concluir que las Carteleras no resultan mayoritariamente atractivas para los públicos internos.

Pregunta 8. Sobre el grado de eficiencia de las herramientas de comunicación formales. Apartado NEWS.

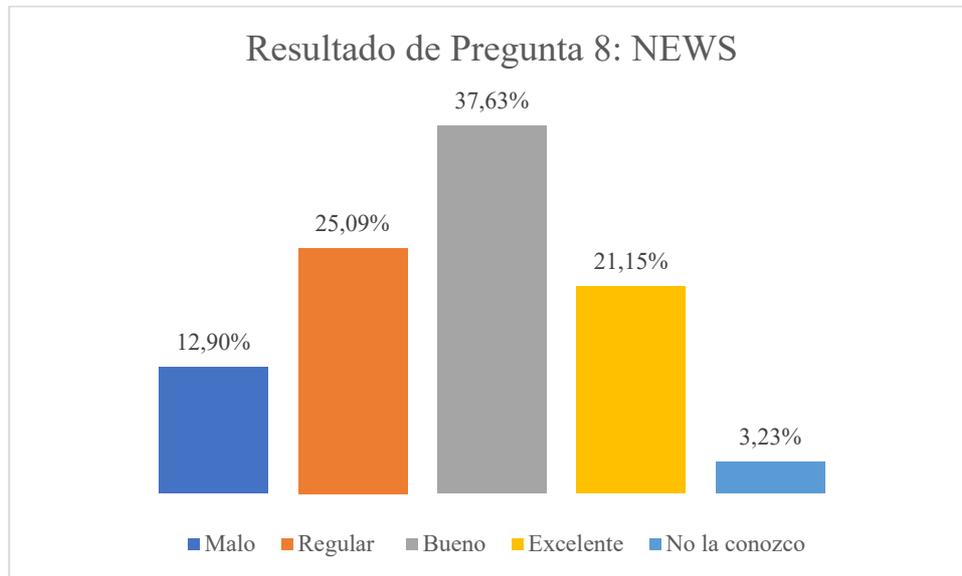


Ilustración 8 - Resultado de Pregunta 8

En la herramienta oficial NEWS, los colaboradores han manifestado en un 37,63% que la herramienta es Buena, en 12,98% que es Mala y un 3,23% manifestó que no la conocen. El análisis se encamina hacia un interés leve de los públicos internos a utilizarla.

Pregunta 9. Sobre el grado de eficiencia de las herramientas de comunicación formales. Apartado VOX POPULI.

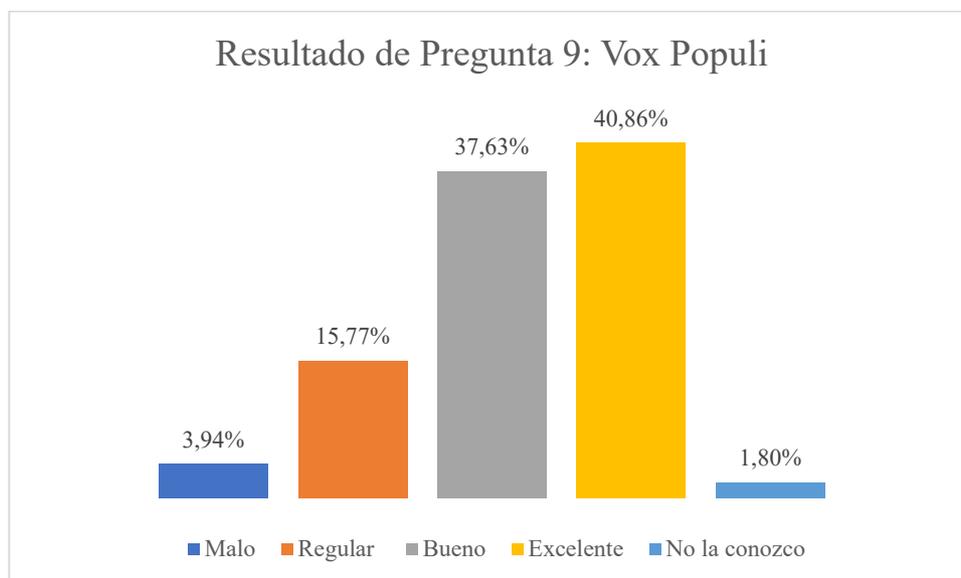


Ilustración 9 - Resultado de Pregunta 9

En la herramienta oficial Vox Populi, con una mayoría del 40,86% los colaboradores han marcado a la herramienta como Excelente, un 37,63% como Buena y apenas el 1,79% ha manifestado no conocerla, lo cual la vuelta la herramienta de comunicación interna mejor calificada y más atractiva de la institución.

Pregunta 10. Sobre el grado de eficiencia de las herramientas de comunicación formales. Apartado HUB-I.

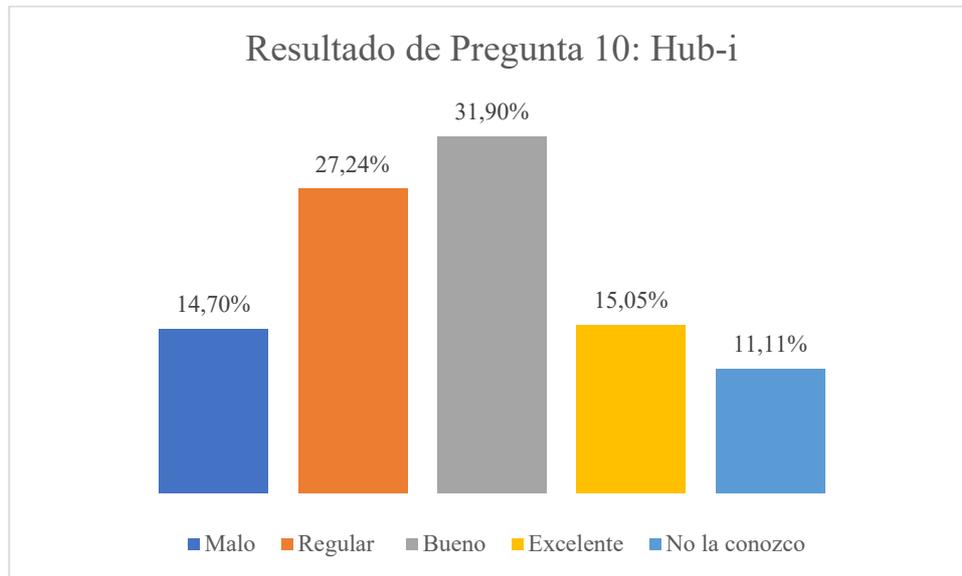


Ilustración 10 - Resultado de Pregunta 10

En la herramienta oficial Hub-i, el indicador más alto es Bueno con un 31,90%, el más bajo Malo con 14,70% y el 11,11% de los colaboradores manifiestan que no la conocen. Por lo tanto, es una de herramientas de comunicación interna por difundir.

Pregunta 11. Sobre el grado de eficiencia de las herramientas de comunicación formales. Apartado Desarrollo Profesional.

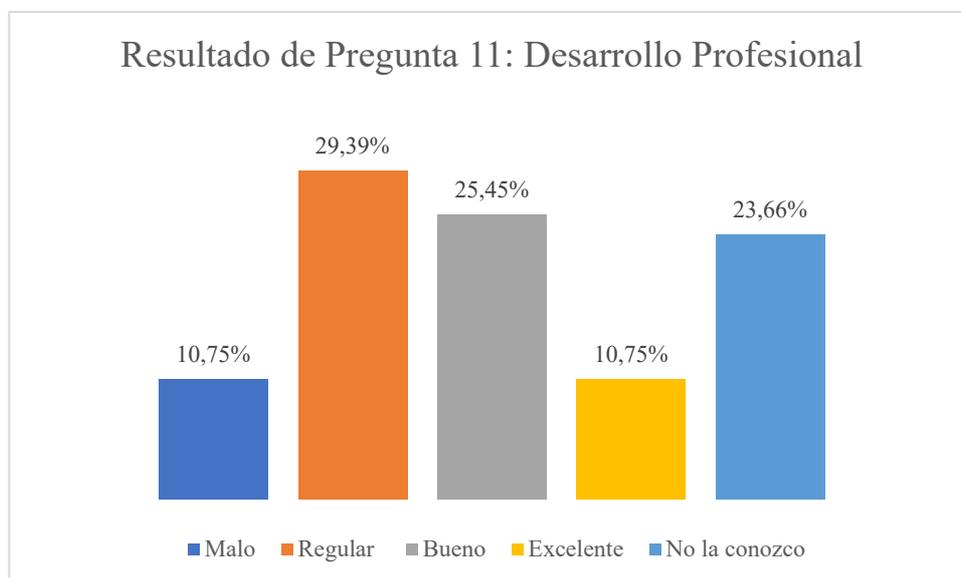


Ilustración 11 - Resultado de Pregunta 11

En la herramienta oficial Desarrollo Profesional, es la herramienta de comunicación interna menos conocida de la institución (23,66%), y las calificaciones como Regular alcanzan apenas el 29,39%; por lo cual, debe realizarse una aproximación para difundirla de la manera más adecuada.

Pregunta 12. ¿Pertenece a uno o más chats (grupos) de WhatsApp que le permiten comunicarse con sus compañeros de trabajo o de otras áreas?

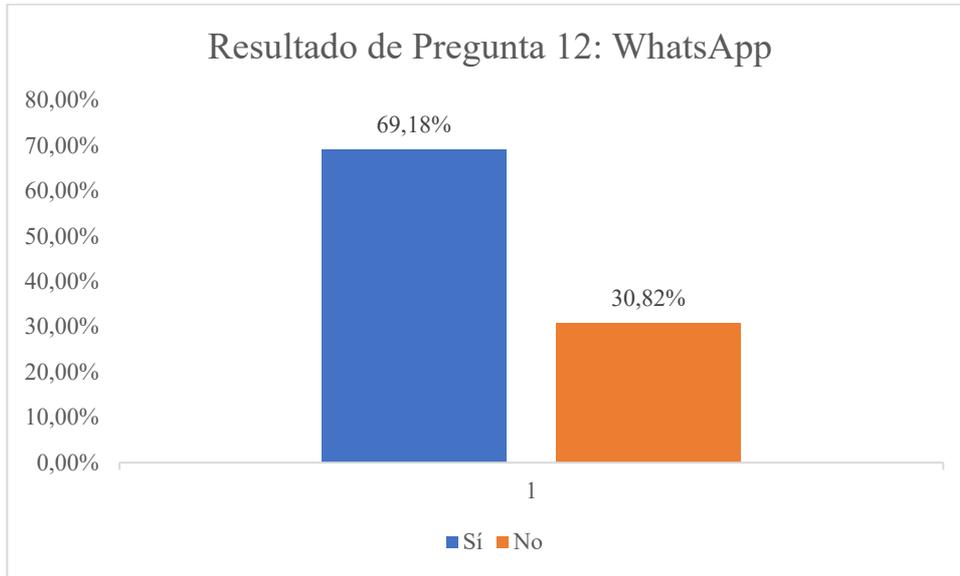


Ilustración 12 - Resultado de Pregunta 12

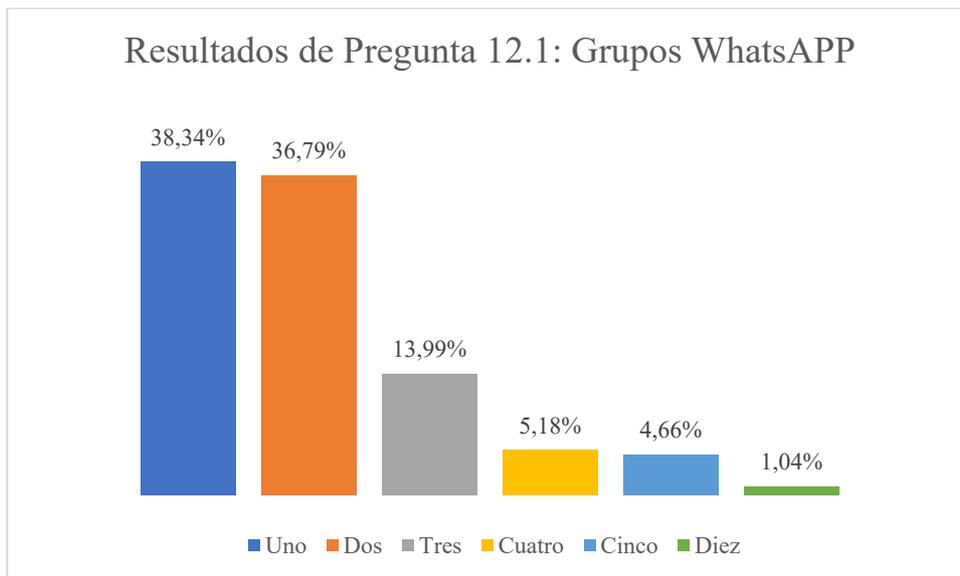


Ilustración 13 - Resultado de Pregunta 12.1

A propósito de las herramientas tecnológicas de comunicación y el acceso a internet móvil proporcionado en el perímetro de la institución, un 69,18% de los colaboradores manifiestan que emplea informalmente la aplicación WhatsApp para comunicarse mediante chat grupal con sus compañeros de trabajo y/o de otras áreas. Este considerable grupo de colaboradores también manifiesta que emplea uno (38,34%), dos (36,79%) y tres (13,99%) chats grupales.

Pregunta 13. ¿Qué tipo de información de la USFQ le causa mayor interés?

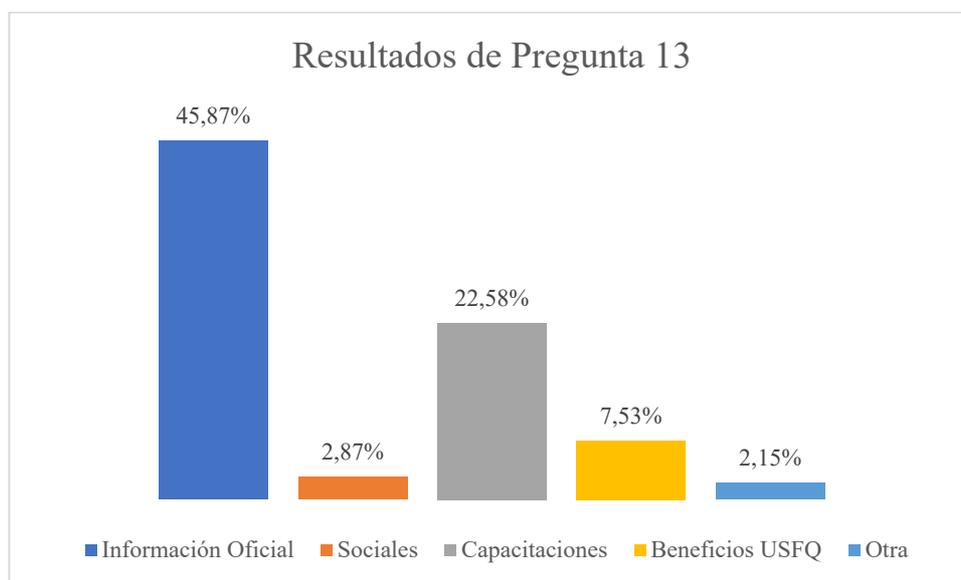


Ilustración 14 - Resultado de Pregunta 13

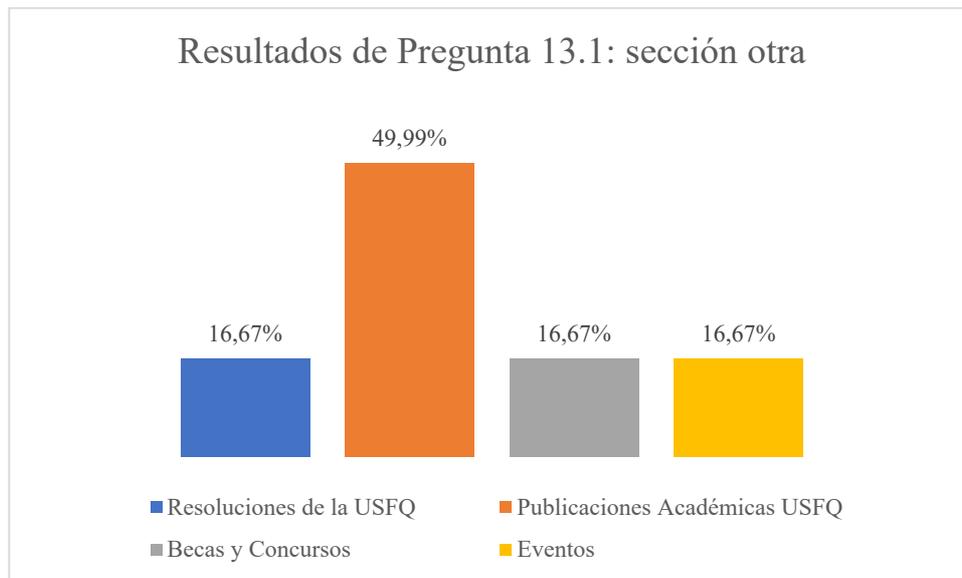


Ilustración 15 - Resultado de Pregunta 13.1

La información que genera más interés a los colaboradores de la institución es la Oficial (45,88%) y otra información que tiene que ver con Capacitaciones (22,58%). Lo cual determina líneas de trabajo hacia estos temas específicos para mejorar la comunicación interna. En cuanto a la sección Otra, se destacaron las Publicaciones Académicas.

Rasgos Culturales

Pregunta 14 y 15. Escoja la Misión y Visión de la USFQ.

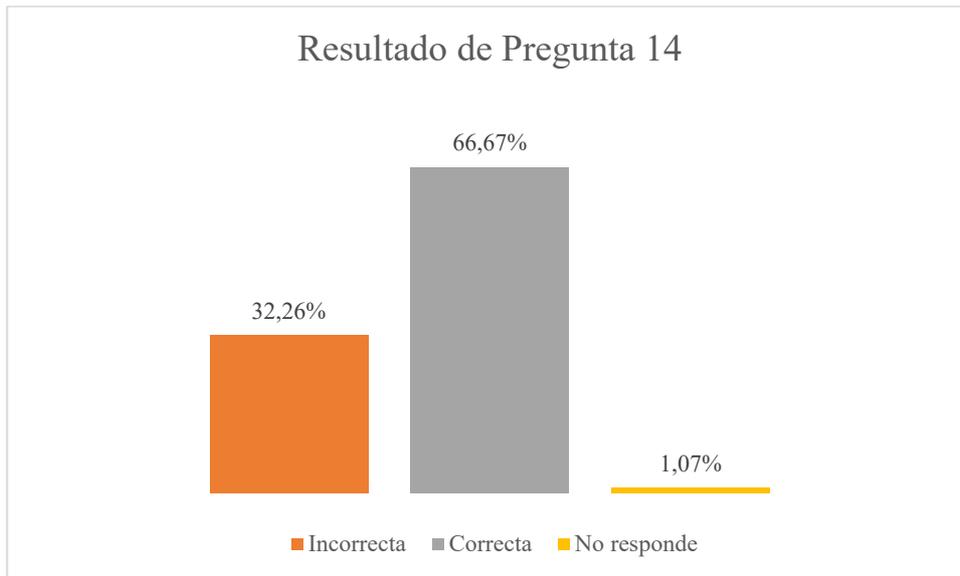


Ilustración 16 - Resultado de Pregunta 14

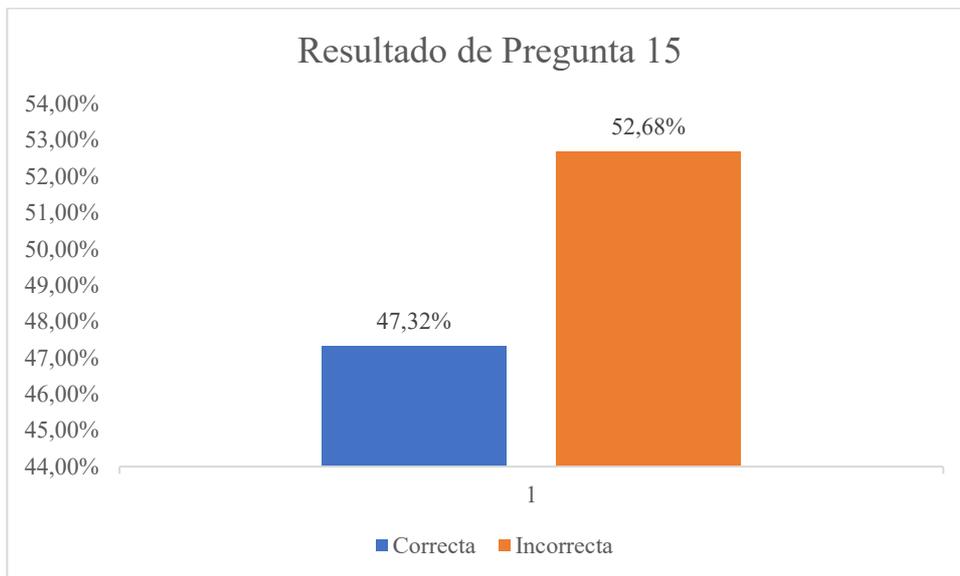


Ilustración 17 - Resultado de Pregunta 15

Con el 66,67% de respuesta correctas, los colaboradores han demostrado que conocen la Misión institucional. Sin embargo, se requiere trabajar en la Visión, un poco menos de la mitad de los colaboradores (47,32%) respondieron de manera incorrecta.

Pregunta 16. Seleccione tres valores que se relacionen con la USFQ.

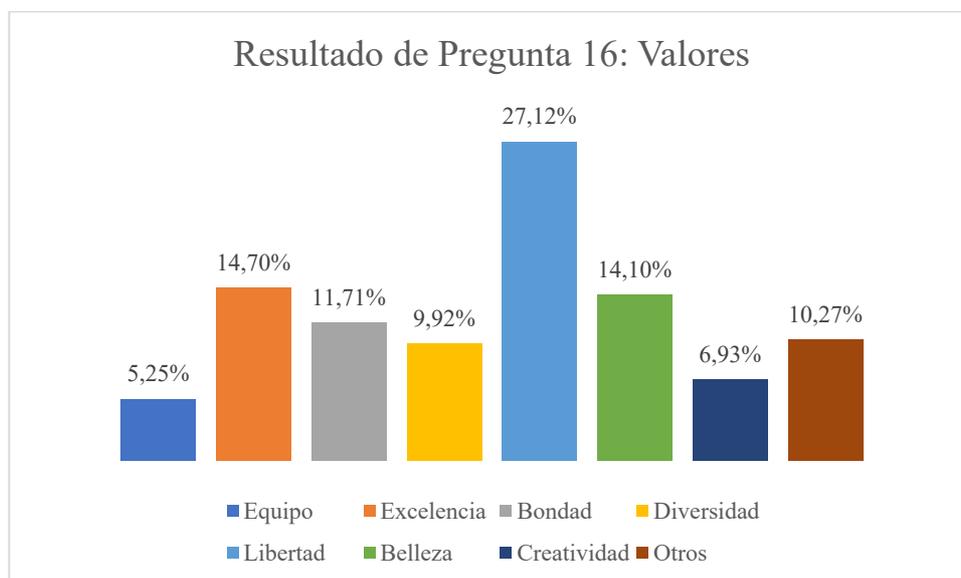


Ilustración 18 - Resultado de Pregunta 16

Los valores institucionales son Bondad, Libertad y Belleza. Los resultados obtenidos demuestran que Libertad está posicionada en un 27,12% como el valor principal de la institución. Le siguen Excelencia (14,70%), Belleza (14,10%) y Bondad (11,71%). Esto supone que se conocen los valores institucionales y que existe una imagen positiva de la misma, pues la Excelencia destaca antes que Belleza y Bondad.

Pregunta 17. ¿Qué recomendación podría proporcionar a las áreas que manejan la comunicación interna en la USFQ para mejorar su funcionamiento?



Ilustración 19 - Resultado de Pregunta 17

Una parte importante de colaboradores (43,01%) no manifestaron sugerencias para mejorar la comunicación interna de la institución. Por lo cual, se han considerado los siguientes valores que se destacan en el análisis estadístico: un 29,03% manifiesta la necesidad de reducir el envío mensajes personales y cadenas en NEWS; y, un 18,64% de colaboradores sugieren clasificar los mensajes, oficializar los que correspondan y guardar coherencia entre ellos. Es decir, se requiere un mejoramiento de la producción y difusión de información.

Pregunta 18 y 19. Grado de eficiencia de las herramientas de comunicación INFORMAL. Sección WorkPlace y WhatsApp.

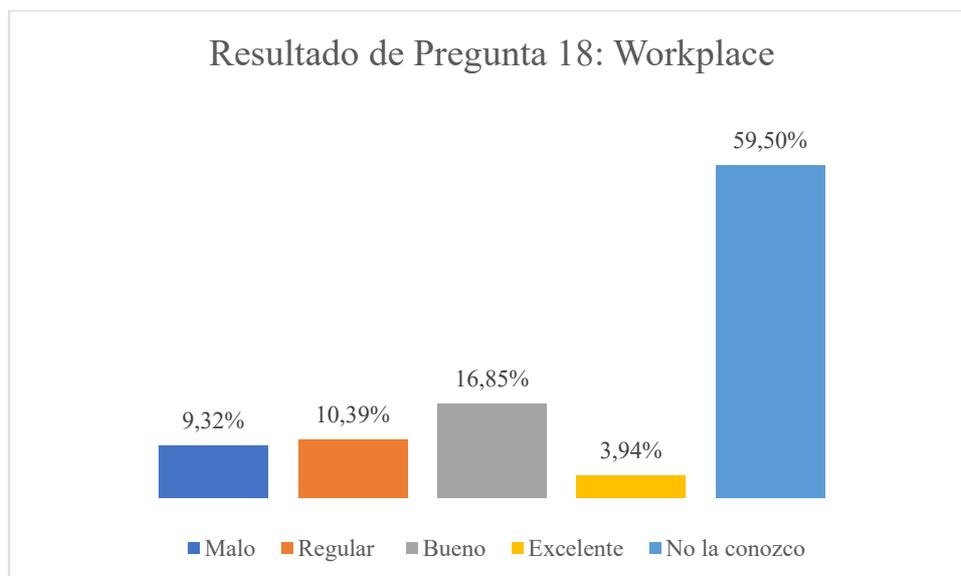


Ilustración 20 - Resultado de Pregunta 18

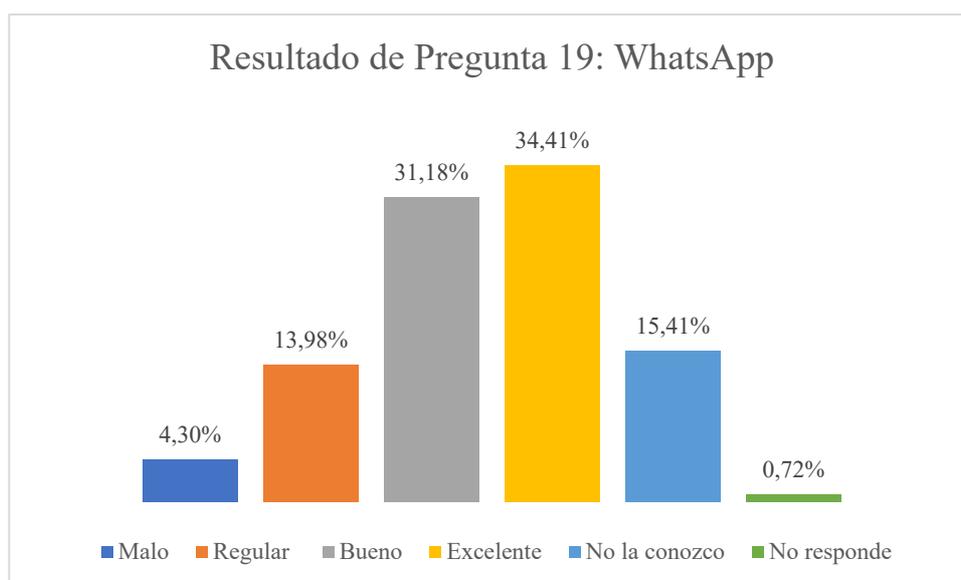


Ilustración 21 - Resultado de Pregunta 19

En cuanto a las herramientas de comunicación informales que pudieran emplear los colaboradores de la institución, se registró que un 59.50% desconoce la herramienta WorkPlace; mientras que, la aplicación WhatsApp goza de aceptación considerable y calificación en su eficacia fue: Excelente (34,41%), Buena (31,18%) y Regular (13,98%). Apenas el 15,41% de colaboradores manifestó no conocerla.

Resultados Específicos

Administrativos

Pregunta 6. Al momento de recibir un email que no es personalizado usted:

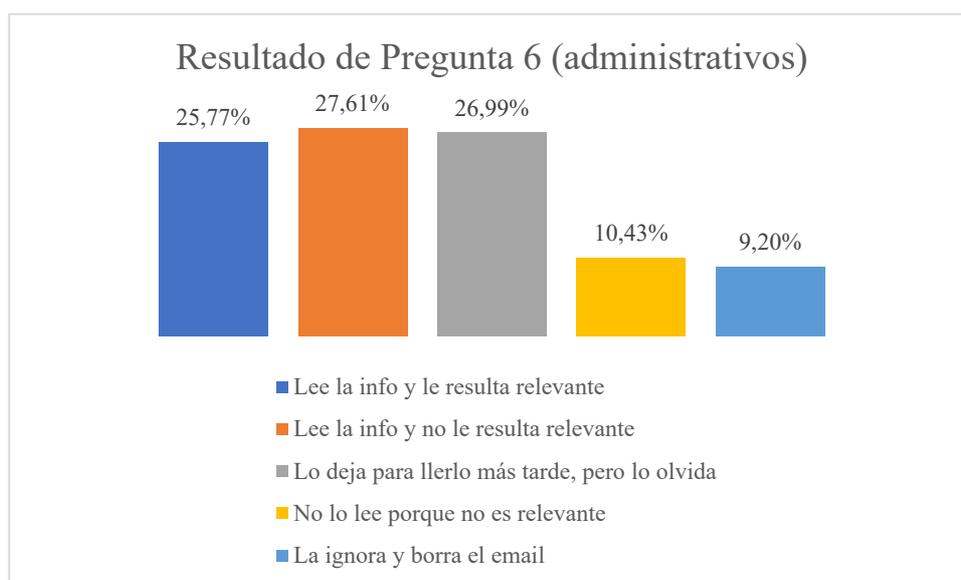


Ilustración 22 - Resultado de Pregunta 6 (administrativos)

Esta ilustración es relevante porque las respuestas con connotación negativa representan un gran porcentaje, lo que demuestra que la calidad de la información se encuentra en condiciones nada óptimas, en tal punto no se está recibiendo información, pues los colaboradores prefieren no abrir los correos electrónicos.

Pregunta 9. Sobre el grado de eficiencia de las herramientas de comunicación formales. Apartado VOX POPULI.

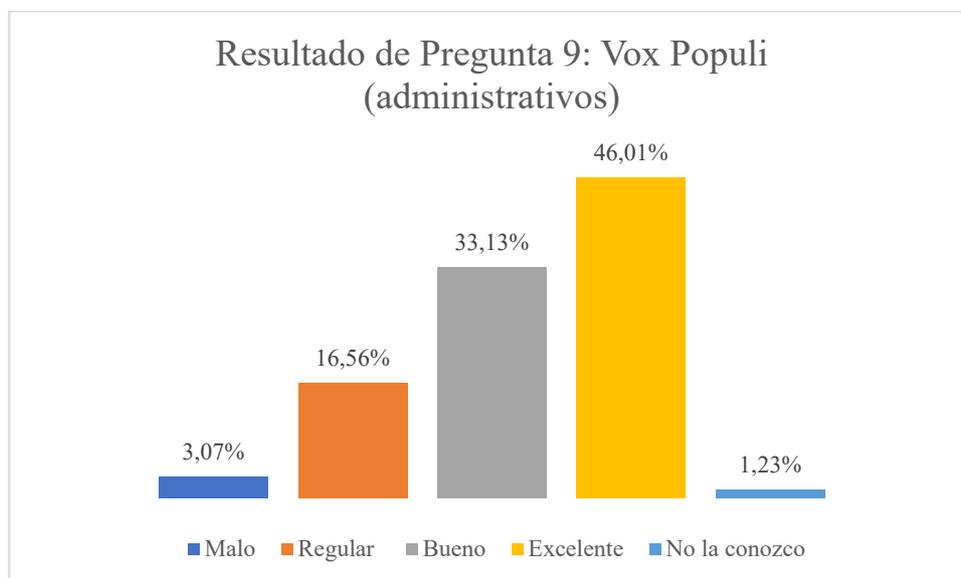


Ilustración 23 - Resultado de Pregunta 9 (administrativos)

El Vox Populi es la herramienta mejor puntuada en general, sin embargo, en comparación con los docentes, los administrativos mayor porcentaje de aceptación hacia esta herramienta, calificándola en su mayoría como excelente.

Pregunta 10. Sobre el grado de eficiencia de las herramientas de comunicación formales. Apartado HUB-I.

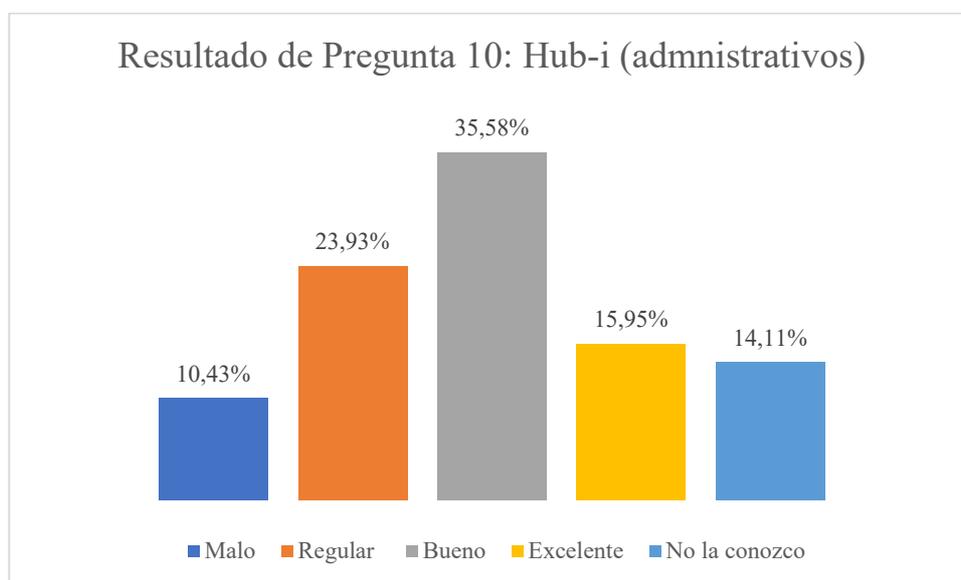


Ilustración 24 - Resultado de Pregunta 10 (administrativos)

Aunque Hub-i no es la herramienta con menos puntuación a nivel administrativo, el porcentaje de personas que lo considera Mala es significativo. De igual manera las personas que no la conocen llega casi a un 15%, lo que demuestra la falta de información con respecto a esta útil herramienta.

Profesores

Pregunta 2. Considera usted que la cantidad de información interna que recibe a través de todos los medios es:

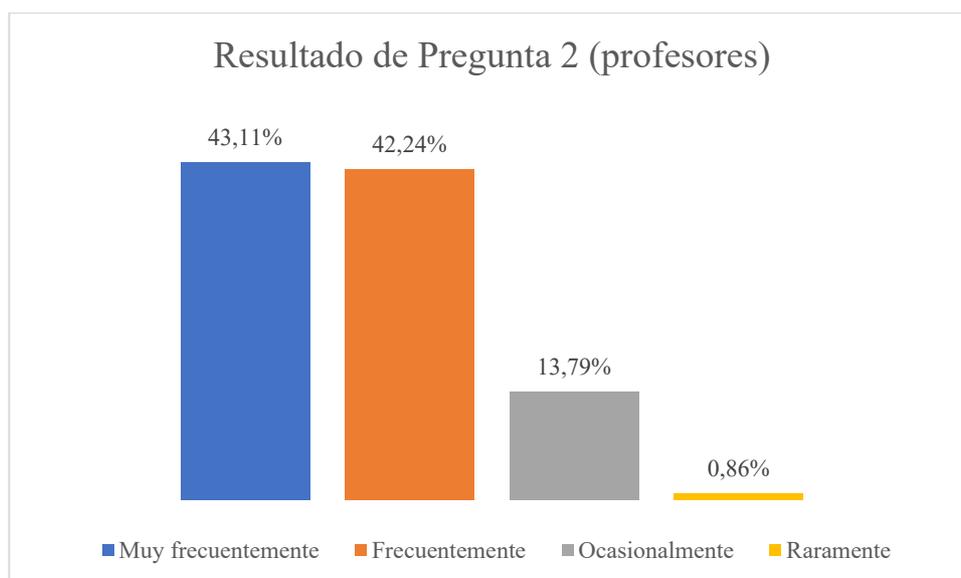


Ilustración 25 - Resultado de Pregunta 2 (profesores)

En cuanto a los profesores, este público indica que reciben correos electrónicos Muy frecuentemente; sin embargo, su calidad es Buena y Regular, lo cual quiere decir que muchas veces se tratan temas que no interesan o que no tienen tiempo para revisarlos por su alta frecuencia de envío.

Pregunta 3. Considera usted que la calidad de la información interna que recibe a través de todos los medios es:

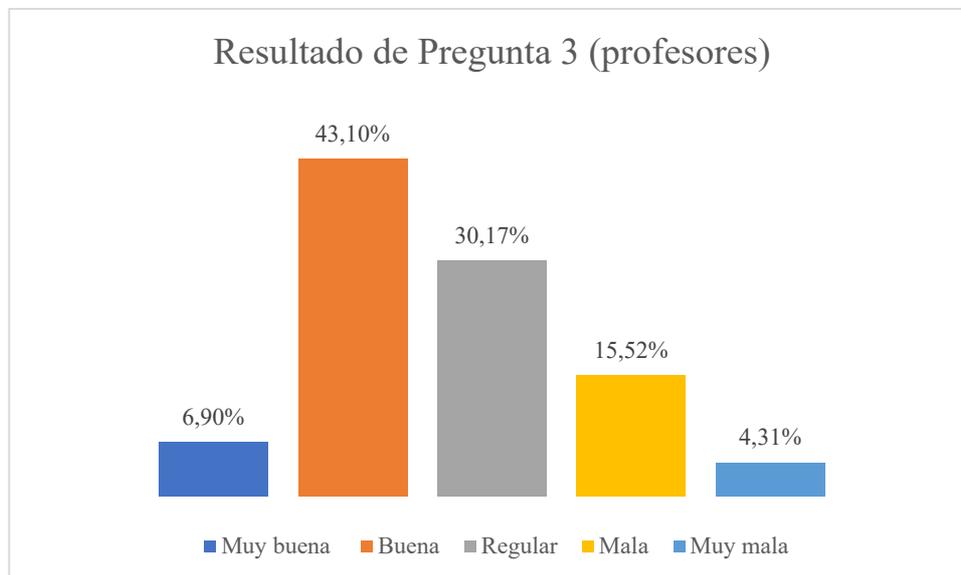


Ilustración 26 - Resultado de Pregunta 3 (profesores)

Pregunta 6. Al momento de recibir un email que no es personalizado usted:

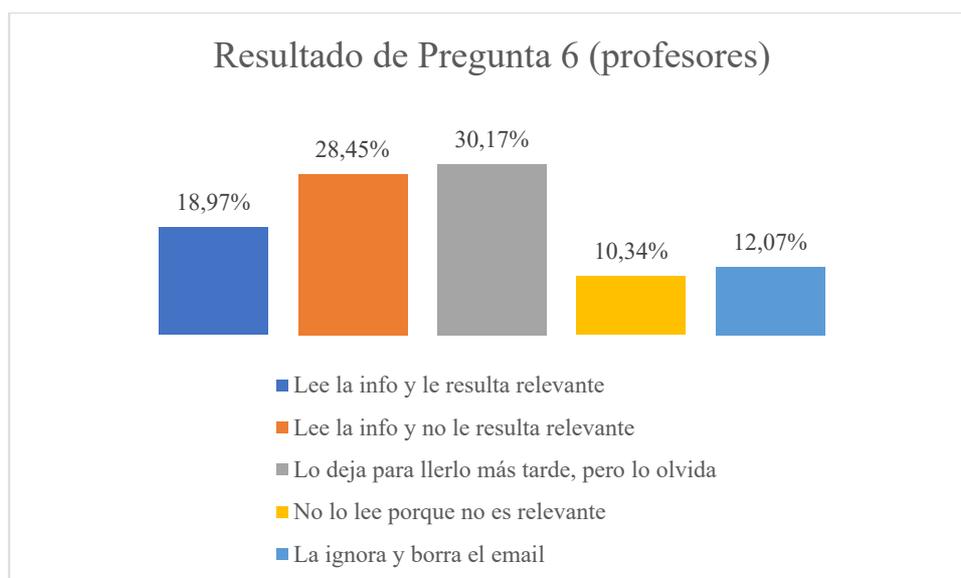


Ilustración 27 - Resultado de Pregunta 6 (profesores)

Este resultado es crítico. Las dos últimas opciones suman más del 20% de las frecuencias de respuesta. Esto indica que los profesores ya no abren sus correos electrónicos debido al alto tráfico de estos y su baja calidad informativa.

Pregunta 7. Sobre el grado de eficiencia de las herramientas de comunicación formales. Apartado Cartelera.

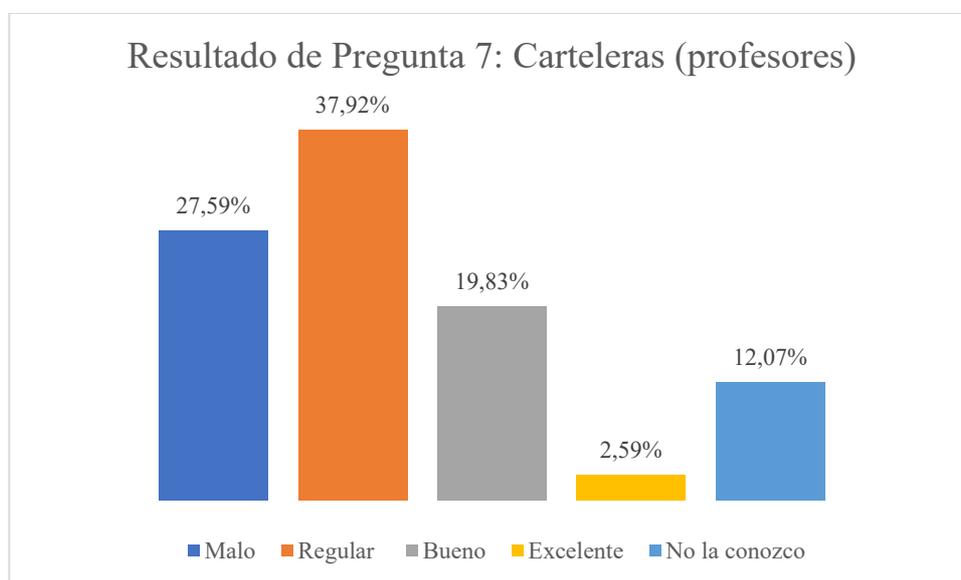


Ilustración 28 - Resultado de Pregunta 7 (profesores)

El porcentaje entre Excelente y Bueno apenas sobrepasa el 20%, es decir, que alrededor del 80% de profesores no las emplean como una herramienta de comunicación eficiente y un poco más del 10% no las conoce.

Pregunta 9. Sobre el grado de eficiencia de las herramientas de comunicación formales. Apartado VOX POPULI.

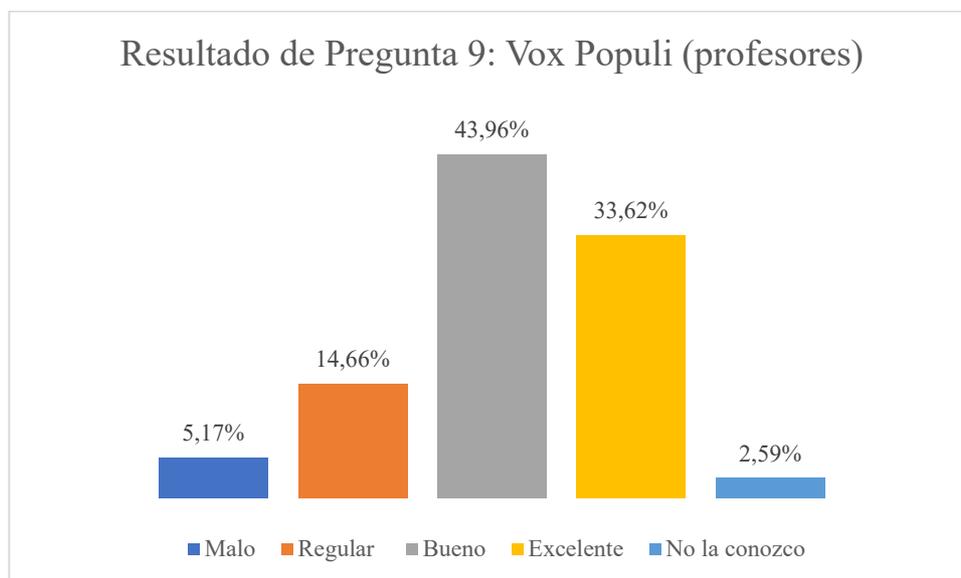


Ilustración 29 - Resultado de Pregunta 9 (profesores)

Como se mencionó anteriormente, el Vox Populi es la herramienta mejor puntuada de las existentes a nivel formal. El caso de los docentes también lo verifica, con casi un 80% de mensajes positivos con respecto a esta herramienta.

Conclusiones

La Comunicación Interna de la Universidad San Francisco de Quito no está llegando de manera efectiva a sus públicos objetivos; además, sus canales y herramientas no funcionan de la manera esperada. Las agendas de actividades de administrativos y profesores determinan un ritmo de trabajo acelerado, por lo que podrían funcionar herramientas y canales más directos y específicos para cada área y departamento.

A pesar de que todos los colaboradores permanentes de la institución reciben correos electrónicos con frecuencia, en su mayoría se encuentran medianamente informados de lo que ocurre en su institución. Esto quiere decir que la calidad de la información debe mejorarse. Existe una tendencia a la baja en la percepción de la calidad y los públicos han determinado una herramienta en específico como más problemática, la cual se detallará más adelante.

A nivel de identidad

Los colaboradores de la Universidad San Francisco de Quito sí poseen una idea clara de los valores y filosofía de la institución. Esto puede deberse al proceso de acreditación que la comunidad académica atravesó en años pasados, en donde se informó acerca de los rasgos de identidad, mediante capacitaciones y empleo otros elementos de comunicación.

A nivel de comunicación

La administración de los canales de comunicación es una debilidad que presenta la Universidad San Francisco de Quito a nivel de Comunicación Interna. El Departamento de

Recursos Humanos difunde la información de manera transversal y sin clasificación. Los canales descendentes y ascendentes no son utilizados adecuadamente, según arrojaron los resultados de la encuesta.

Herramientas

La herramienta digital de comunicación NEWS considera la interacción del usuario (colaborador) con toda la comunidad de la Universidad San Francisco de Quito, mediante correo electrónico. En sus primeras fases de implementación, la herramienta generó una atracción interesante, pues la comunicación es bidireccional y transversal. Sin embargo, su uso excesivo y sin restricciones ha generado saturación de los correos electrónicos de todos los usuarios, por lo cual los colaboradores se han manifestado mayoritariamente para que sea mejorado. Entre las sugerencias receptadas, constan la regulación de envío de mensajes personales, cadenas y la clasificación de información oficial por áreas y departamentos.

Es este punto, la herramienta VOX POPULI ha intentado mejorar el proceso de comunicación interna por correo electrónico y en carteleras físicas. Por ello, solo se informan temas oficiales e importantes a todos los colaboradores, con un máximo de dos publicaciones masivas por semana, una periodicidad que ha sido aceptada por los colaboradores.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo General

Diseñar cuatro (4) campañas de comunicación interna para los públicos administrativo y docente de la Universidad San Francisco de Quito, según la selección de problemas que el Departamento de Recursos Humanos ha realizado después de conocer y analizar los resultados de la Auditoría de Comunicación Interna aplicada durante marzo y abril de 2018.

Objetivos Específicos

Promover una nueva estructura corporativa-empresarial en los públicos administrativo y docente de la Universidad San Francisco de Quito.

Fortalecer los canales de comunicación descendentes unidireccionales Universidad San Francisco de Quito, con énfasis en herramienta Vox Populi.

Fomentar la integración de los públicos administrativo y docente de la Universidad San Francisco de Quito.

Potenciar la comunicación horizontal en cada una de las áreas y departamentos de los públicos administrativo y docente de la Universidad San Francisco de Quito.

Desarrollo de Campaña 1

Identificación del Problema

Según información del Departamento de Recursos Humanos, la USFQ ha crecido exponencialmente en el último par de semestres, llegando a rebasar los mil colaboradores a tiempo completo, lo cual no ha dado posibilidad a que las áreas administrativas y de planificación estratégica planteen una reforma a su estructura organizacional. La Auditoría de Comunicación ha demostrado que los canales actuales de comunicación han tenido un tráfico alto, lo cual ha generado el desborde de las bandejas de entrada de los colaboradores, así como el apareamiento de nuevos roles y departamentos que requieren seguimiento.

Nombre de Campaña

LA USFQ CRECE

Objetivo Específico

Promover una nueva estructura corporativa-empresarial en los públicos administrativo y docente de la Universidad San Francisco de Quito.

Propuesta

Se propone un Organigrama Institucional que determine el nivel jerárquico de todas las áreas, departamentos y comisiones que son parte de la Universidad San Francisco de

Quito (USFQ). De esta manera, se logrará entregar las responsabilidades de Comunicación Interna y Externa al Rectorado, con sus respectivos jefes de área. Revisar ANEXO B.

La USFQ debe recalcar a sus públicos internos que la institución está creciendo y que es necesario empezar a estructurar los departamentos para que funcionen sinérgicamente dentro de ellos y con los demás que comparten responsabilidades. La apuesta principal es el uso de información digital, reuniones de área y capacitación con expertos.

Se incluye la renovación de la papelería básica de la institución, como lo son las carpetas y hojas membretadas, así como la renovación de las carteleras de los 30 departamentos disponibles. Junto con estas actividades deberán establecerse tres (3) vídeos institucionales hablando del tema que corresponderán a cada una de las etapas de la campaña.

Cabe aclarar que, en adelante, todos los diseños de piezas y/o productos comunicacionales presentados en este trabajo académico, han sido elaborados sobre plantillas predeterminadas disponibles en la cuenta con licencia original Creative Cloud del investigador.

Etapas de la Campaña

Tabla 1 - Etapas de la Campaña "la USFQ crece"

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar inquietud en los públicos objetivos	“Las artes liberales crecen”	Mailing Boletines Impresos

Informativa	Enviar información valiosa sobre la institución y respecto a la campaña	Misión Visión Noticias	Desayuno Reuniones Área
Recordación	Generar memoria del público a largo plazo	“Juntos podemos seguir creciendo”	Mailing Permanente Boletines de crecimiento profesional

Pieza y/o Producto Comunicacional



Ilustración 30 - Campaña "la USFQ crece"

Desarrollo de Campaña 2

Identificación del Problema

La Auditoría de Comunicación interna demuestra que la herramienta de correo institucional denominada Vox Populi goza de una amplia aceptación, pues desde su origen ha planteado una comunicación oficial global y directa con cada uno de los colaboradores; sin embargo, se requiere fomentar más herramientas que acompañen a este canal oficial, como el Hub-i y WorkPlace. Además, se ha identificado como prioritario la clasificación de mensajes oficiales y la verificación de las noticias oficiales y del manejo de la herramienta NEWS.

Nombre de Campaña

Vox Populi

Objetivo Específico

Fortalecer los canales de comunicación descendentes unidireccionales Universidad San Francisco de Quito, con énfasis en herramienta Vox Populi.

Propuesta

Continuando con el empleo de la herramienta de Correo Electrónico, se plantea fomentar el uso del Vox Populi a través de activaciones digitales y físicas, como la entrega de volantes y trípticos. Incluso puede tratarse la implementación de un sistema unificado de

mensajería SMS masivo, al estar todos los colaboradores en contacto gracias a las tecnologías de la telefonía móvil y a las bases de datos ya recopiladas por la institución.

Estas iniciativas serán incluidas en dos (2) vídeos institucionales, de no más de 30 segundos en los que participen administrativos y profesores, que serán incluidos en el mensaje de ingreso a la Plataforma Digital de la USFQ, que corresponderán a la implementación de las etapas Informativas y de Recordación de la Campaña.

Etapas de la Campaña

Tabla 2 - Etapas de la Campaña "Vox Populi"

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Informativa	Enviar información valiosa sobre la institución y respecto a la campaña	Introducción sobre VOX POPULI	Mailing Activación por área Trípticos
Recordación	Generar memoria del público a largo plazo	Mailing permanente con el logo de VP.	Mailing Trípticos

Pieza y/o producto comunicacional

Ilustración 31 - Campaña "Vox Populi"

Desarrollo de Campaña 3

Identificación del Problema

El vertiginoso crecimiento de los departamentos, roles y responsabilidades dentro de la USFQ ha generado que muchos de los colaboradores desconozcan sobre canales y herramientas de comunicación tradicionales, así como de los procedimientos burocráticos y de canales oficiales digitales, desconociendo en cierta medida estas herramientas que pueden beneficiar a mejorar la capacidad de respuesta institucional hacia requerimientos internos y externos de la USFQ. De igual manera, los valores institucionales y su gestión en los públicos pueden mejorar esta situación.

Nombre de Campaña

Camino del Dragón

Objetivo Específico

Fomentar la integración de los públicos administrativo y docente de la Universidad San Francisco de Quito.

Propuesta

El Camino del Dragón se refiere a un proceso de crecimiento humano y profesional dentro de la USFQ. Inicia desde las tempranas etapas de admisión de nuevos colaboradores

en las áreas de administrativos y profesores. Se plantean tres etapas que contendrán al menos un (1) vídeo institucional que trabajará el concepto.

En cuanto a las reuniones y capacitaciones de los colaboradores, se empleará un modelo similar a Desarrollo Profesional, en donde las personas serán agrupadas por áreas para participar en capacitaciones y charlas motivacionales activas, al menos una (1) vez por mes. Esto garantizará la cohesión entre áreas y departamentos de la USFQ.

Existirán distintivos para estas capacitaciones, que integrarán una agenda universitaria y además se hará la entrega de Agendas Corporativas e identificadores a los cerca de mil cien (1100) colaboradores permanentes de la institución. Sin duda los dinamizadores de las actividades serán los encargados de apelar al lado humano y de fortalecimiento institucional.

Etapas de la Campaña

Tabla 3 - Etapas de la Campaña "Camino del Dragón"

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar inquietud en los públicos objetivos	“Debes estar en el camino de los dragones”	Activaciones Mailing
Informativa	Enviar información valiosa sobre la institución y respecto a la campaña	El Camino de los Dragones da pautas para conocer sobre la universidad y capacitarse	Reuniones Coliseo Desayunos

Recordación	Generar memoria del público a largo plazo	Capacitaciones permanentes sobre temas de interés	Reuniones Coliseo Charlas Motivación
-------------	---	---	--------------------------------------

Pieza y/o Producto Comunicacional



Ilustración 32 - Campaña "Camino del Dragón"

Desarrollo de Campaña 4

Identificación del Problema

Las áreas y departamentos de la USFQ no cuentan con canales horizontales definidos y desconocen de las herramientas de comunicación en ese mismo sentido. Sin embargo, la Auditoría de Comunicación interna demuestra que la aplicación WhatsApp puede ser de gran ayuda para establecer conexiones entre los públicos. Antes de implementar canales digitales se requiere trabajar en la cohesión de los distintos equipos de trabajo que se han conformado por áreas y departamentos.

Nombre de Campaña

Contamos Contigo

Objetivo Específico

Potenciar la comunicación horizontal en cada una de las áreas y departamentos de los públicos administrativo y docente de la Universidad San Francisco de Quito.

Propuesta

Las relaciones personales y profesionales en la USFQ deben fortalecerse para lograr sinergia en la institución, que sigue en crecimiento. Por ello, se propone reuniones semanales

entre el Departamento de Recursos Humanos y cada área y departamento de la universidad para exponer herramientas tecnológicas que pueden favorecer al trabajo en cada equipo.

Los desayunos de trabajo ayudarán a relajar a los participantes y generarán mayor interés por ser un miembro productivo de la institución. Por ello, además de las reuniones específicas por áreas, será necesario entregar material que demuestre esta intención. Los jarrones mágicos (que al contener líquido caliente muestra un mensaje oculto) son elementos novedosos que podrán despertar el interés de los colaboradores.

Etapas de la Campaña

Tabla 4 - Etapas de la Campaña "Contamos Contigo"

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar inquietud en los públicos objetivos	Qué bello es trabajar en equipo	Cartelera Física Mailing
Informativa	Enviar información valiosa sobre la institución y respecto a la campaña	“Contamos contigo” + “para mejorar todos los días la USFQ”	Reuniones Áreas
Recordación	Generar memoria del público a largo plazo	Los directores de área se involucran más con sus equipos	Directores Áreas Informes Visuales

Pieza y/o Producto Comunicacional



Ilustración 33 - Campaña "Contamos Contigo"

Planificación General

Cronograma de implementación 2018

Tabla 5 - Cronograma 2018 para Campañas Internas

		Año 2018																																			
Mes		Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
Semana		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Campaña 1																																					
Campaña 2																																					
Campaña 3																																					
Campaña 4																																					

Identificadores por colores

Expectativa				
Informativa				
Recordación				
Receso				
Evaluación				

Presupuesto

Presupuesto Comunicación Interna

Tabla 6 - Presupuesto General Comunicación Interna

#	Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor T.
1	Agencia (7 meses)	1	2.800	2.800
2	La USFQ crece	1		4.200
3	Vox Populi	1		1.400
4	Camino del Dragón	1		7.600
5	Contamos contigo	1		2.860
				\$18.860

Presupuesto 1 – La USFQ crece

Tabla 7 - Presupuesto para Campaña "la USFQ crece"

#	Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor T.
1	Comunicador (5 meses)	1	-	-
2	Vídeo	3	200	600
3	Renovación Carteleras	30	10	300
4	Carpetas e impresiones	1100	1	1.100
5	Refrigerios	1100	2	2.200
				4.200

Presupuesto 2 – Vox Populi

Tabla 8 - Presupuesto para Campaña "Vox Populi"

#	Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor T.
1	Comunicador (5 meses)	1	-	-
2	Sistema SMS (mensual)	8	125	1.000
3	Vídeo	2	200	400
				1.400

Presupuesto 3 – Camino del Dragón

Tabla 9 - Presupuesto para Campaña "Camino del Dragón"

#	Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor T.
1	Comunicador (5 meses)	1	-	-
2	Dinamizador	10	250	2500
3	Vídeo	3	200	600
4	Cubo de Luz	4	300	1200
5	Agenda Corporativa	3	1.100	3300
				7.600

Presupuesto 4 – Contamos Contigo

Tabla 10 - Presupuesto para Campaña "Contamos Contigo"

#	Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor T.
1	Comunicador (6 meses)	1	-	-
2	Vídeo	3	200	600
3	Taza Mágica	1100	2	2.200
4	Refrigerios	30	2	60
				2.860

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA

En el marco de la investigación de comunicación en la USFQ, se presenta la dimensión de comunicación externa, que será llevada de manera cualitativa en honor al tiempo y recursos disponibles. Los públicos han sido definidos previamente con la USFQ, facilitando el enfoque de áreas y problemáticas que tiene la institución.

Objetivo de la investigación

Elaborar un diagnóstico cualitativo de comunicación global para la Universidad San Francisco de Quito que considere las dinámicas de determinados públicos externos para poder brindar soluciones comunicacionales estratégicas e integrales.

Método

El método de investigación es cualitativo, realizado a través de entrevistas a profundidad con los principales públicos externos y observación no participante.

Sujetos de Estudio

Relaciones Públicas: Alexandra Polanco

Mejoramiento Continuo y Acreditación: Daniel Navarrete.

Contacto Empresarial: Gloria Gangotena

Padres: Noel Mesías, Olmedo Mancero, Amparo Granja, Julio Mera

Comunidad de Cumbayá: María Augusta Rosero, Gabriela Romo

Resultados por Públicos

De acuerdo con la entrevista realizada a Alexandra Polanco, coordinadora de Relaciones Públicas de la Universidad San Francisco de Quito, el pasado martes 08 de mayo de 2018, se identificaron 5 públicos y problemáticas, a partir de los cuales se desarrollaron las sub-campañas de comunicación externa:

Medios de Comunicación

La Universidad San Francisco dispone de una detallada Agenda de Medios de Comunicación, en los que se destaca la presencia de Prensa y Televisión privada y especializada, como son El Comercio, El Universo, Diners, Vistazo, Ecuavisa y Teleamazonas. “No tenemos buena relación con medios públicos, sin embargo, suelen ser invitados a actividades específicas, guardando nuestra línea editorial, pues buscamos medios serios y que aspiren a la objetividad” (Polanco, 2018).

La estrategia del Departamento de Relaciones Públicas de la Universidad San Francisco de Quito se enfoca en temas y eventos académicos, con el lema de “no desgaste” y de “saber llegar” para que los medios y los periodistas realicen coberturas permanentes a la institución (Polanco, 2018). Si bien, muchos departamentos comunican hacia lo interno y externo, Relaciones Públicas trata de gestionar logística y promoción de la mayor parte de actividades que se desarrollan cotidianamente en la comunidad académica para visibilizarla en la esfera pública.

Padres de Familia

En relación con padres de familia, se realizaron 4 entrevistas cualitativas a profundidad; 3 siendo a padres de estudiantes actuales y 1 a padres de familia de un *alumni* de la USFQ. En general, las respuestas destacaron que a pesar de que la universidad posee algunos problemas internos relacionados con infraestructura y organización, los padres se sienten orgullosos de poder educar a sus hijos en esta institución debido al gran estatus que tiene y a la formación integral que se les da.

“La Universidad San Francisco de Quito nos da algo que ninguna otra universidad del país nos da, esto es la seguridad de que nuestros hijos están aprendiendo de los mejores y van a ser los mejores en todos los aspectos” (N. Mesías, comunicación personal, 10 de mayo del 2018).

Además de las entrevistas, se realizó una observación no participante para constatar las actitudes y relación de padres de familia con la Universidad San Francisco de Quito. Estas fueron realizadas en el día, específicamente en las afueras de la oficina de Asistencia Financiera y Admisiones.

Comunidad de Cumbayá

La Universidad San Francisco de Quito siempre ha mantenido una relación de respeto con la comunidad que se encuentra a sus alrededores, es decir, con los moradores del valle de Cumbayá. Sin embargo, existen algunos problemas que molestan a los habitantes del sector, especialmente el del tráfico causado por los estudiantes de la institución. A través de dos

entrevistas a profundidad se encontró que el tráfico vehicular es un factor que perjudica la imagen de la USFQ a pesar de que no sea una problemática de la que sea directamente responsable.

“Creo que la universidad debería presentar alternativas de movilización a los estudiantes, para que el tráfico del sector disminuya” (A. Rosero, comunicación personal, 8 de mayo del 2018) Además, ambas personas acordaron en que el primer paso es crear conciencia en los estudiantes para que esta preocupación y cambio se pueda reflejar en la comunidad.

La observación no participante con la comunidad fue realizada en las horas con más afluencia de tráfico. Se pudo constatar una reacción desfavorable por parte de la comunidad, la cual se traducía en desorganización y faltas de tránsito.

Sistema de Educación Superior

Según la normativa ecuatoriana, las instituciones que rigen el Sistema de Educación Superior (SES) son el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), encargadas de realizar seguimientos periódicos para verificar la calidad del servicio educativo que ofrece la Universidad San Francisco de Quito, que ha logrado cumplir y mantener la Categoría A, la más alta del SES (LOES, 2010).

Ante la imposibilidad de obtener una respuesta positiva a esta investigación por parte de los entes que regulan el Sistema de Educación Superior, se acudió a la Unidad de

Acreditación de la Universidad San Francisco de Quito, quienes son voceros de la institución hacia este público externo específico, para levantar información cualitativa.

La Unidad de Acreditación está subordinada al Vicerrectorado y la conforman la Comisión de Educación Interna y la Comisión de Vinculación (USFQ, 2015). Su representante, Daniel Navarrete, considera que la relación con los entes públicos es “delicada” y la principal motivación de su departamento es cumplir más allá de lo estipulado en cada una de las evaluaciones formales, por ello se establece unidad, integrada por el “vicerrectorado, con su equipo de protocolo” y “el procurador, encargado de la relación legal con las instituciones de regulación” (Navarrete, 2018).

Por ejemplo, existe un plan de comunicación interno específico para cada visita del CEAACES a la institución, “pues dependerá del objetivo propuesto por lo público para saber en qué forma se los recibe”, porque a veces son reuniones de trabajo y en otras ocasiones visitas de evaluadores en el marco de Auditorías de Calidad, “con toda su normativa” (Navarrete, 2018). Por ello, desde 2018 la unidad cambió su nombre a Departamento de Mejoramiento Continuo y Acreditación, pues la Universidad San Francisco de Quito debe continuamente mantener sus estándares educativos para mostrarlos a sus reguladores.

Sector Empresarial Nacional

En 1993 se creó el primer Contacto Empresarial, al principio se trataba de una feria que buscaba ofrecer “experiencia laboral y opciones de empleo” a los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito (Contacto Empresarial, 2018). Durante varios años, este

contacto con otras organizaciones fue configurando un sólido público externo empresarial, que requiere de atención específica.

Al momento, Contacto Empresarial se encuentra posicionada como un área estratégica del Rectorado, específicamente en la Dirección de Práctica y Colocación de Exalumnos (USFQ, 2015), y cuenta con más de 700 convenios con empresas nacionales y extranjeras, a través de pasantías, feria laboral y la bolsa de empleo junior. Por lo cual, se procedió a obtener los criterios de su coordinadora, Gloria Gangotena, quien ha logrado construir, sostener y proyectar las relaciones institucionales externas.

Gangotena considera que todos los esfuerzos del departamento están enfocados a “generar alianzas estratégicas con empresas líderes de diferentes áreas profesionales” (Gangotena, 2018). Cada 2 años se realizan reuniones denominadas “desayunos consultivos” con empresas del sector privado para la mejora de cada una de las 52 carreras ofertadas actualmente por la universidad. La invitación es abierta y se busca que nuevos aliados estratégicos se sumen a la firma de convenios con la institución educativa, además recibirán los contactos de las bolsas de empleo *junior* y *senior*.

Las empresas acuden a la universidad porque tiene la seguridad que la formación en artes liberales es integral, lo cual beneficia a sus equipos de trabajo. Los gerentes “están convencidos que los estudiantes son los mejores y la colocación en puestos de trabajo ha sido alta, allí la importancia de la Feria Empresarial” que en su última edición tuvo más de 80 empresas interesadas presentando su stand” (Gangotena, 2018). Estas relaciones son las más importantes, pues garantizan el mantenimiento del liderazgo de los graduados y del modelo educativo de la Universidad San Francisco de Quito.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Objetivo General

Diseñar cinco (5) campañas de comunicación externa para la Universidad San Francisco de Quito, según la selección de públicos y problemas que el Departamento de Relaciones Públicas realizó en entrevista de coordinación del 08 de mayo de 2018.

Objetivos Específicos

Fortalecer las relaciones de cooperación entre los Medios de Comunicación y la Universidad San Francisco de Quito.

Fomentar la integración de la Comunidad de Cumbayá (residentes) y la Universidad San Francisco de Quito para incidir en temas de movilidad.

Potenciar la comunicación descendente-ascendente entre los Padres y Madres de Familia de estudiantes universitarios y la Universidad San Francisco de Quito.

Optimizar la atención que requieren los Organismos del Sistema de Educación Superior por parte de la Universidad San Francisco de Quito.

Proveer una experiencia mejorada a las empresas del sector privado nacional que tienen convenios o no con la Universidad San Francisco de Quito.

Propuesta de Campaña Global

Según información del Departamento de Recursos Humanos, la USFQ ha crecido exponencialmente en el último par de semestres, llegando a rebasar los mil colaboradores a tiempo completo, lo cual no ha dado posibilidad a que las áreas administrativas y de planificación estratégica planteen una reforma a su estructura organizacional. Además, el Departamento de Relaciones Públicas, ente que debería regir el ámbito de la Comunicación Externa está en el mismo nivel jerárquico de la estructura organizacional (USFQ, 2015). Esto conlleva a que no se haya generado una comunicación estable ni concentrada, pues “todos los departamentos comunican” (Polanco, 2018). Por ello, la necesidad de generar una campaña que evidencie la necesidad de emplear un solo discurso y denotar que la USFQ está creciendo.

Entonces, el concepto primordial es tomado de la Propuesta de Campañas de Comunicación Interna presentado en semanas anteriores, donde se evidencia que “la USFQ crece”, que será posicionado de manera global. Así mismo se mantendrá la propuesta del Organigrama Institucional para facilitar la identificación de responsables. Se empleará un distintivo específico que incluye los identificadores gráficos que actualmente se comunican en la Universidad San Francisco de Quito.

Cabe aclarar que, en adelante, todos los diseños de piezas y/o productos comunicacionales presentados en este trabajo académico, han sido elaborados sobre plantillas predeterminadas disponibles en la cuenta con licencia original Creative Cloud del investigador. Además, parte de las líneas gráficas presentadas surgieron de adaptaciones visuales de plantillas disponibles en el paquete con licencia original Office del investigador.

Nombre de Campaña

USFQ crece

Objetivo Específico

Generar una campaña global que abarque conceptual y visualmente las campañas de comunicación externa que se desarrollaron para la Universidad San Francisco de Quito en el presente documento.

Etapas de la Campaña

Tabla 11 - Etapas de la Campaña "USFQ CRECE"

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar inquietud en los públicos externos con contenidos simples	- "USFQ crece" - "El País crece con las - Artes Liberales" "Creciendo Juntos"	- Redes Sociales - Plataforma - Mailing
Informativa	Posicionar a las Subcampañas de Comunicación una por una	Presentación de contenido de Subcampañas a cada público	- Identificador en todo producto enviado
Recordación	Generar memoria del público a largo plazo (diciembre)	- "USFQ crece contigo" "Un departamento para cada requerimiento"	- Identificador en todo producto enviado

Identificador Gráfico Visual



Ilustración 34 - Campaña Global "USFQ CRECE"

Desarrollo de Subcampaña 1

Identificación del Problema

La investigación cualitativa arrojó información sobre la necesidad de establecer relaciones directas con los Medios de Comunicación. De esta manera, se facilitará las alianzas comunicativas para que la información de la gestión educativa de la USFQ pueda transmitirse a la Esfera Pública. El problema principal estuvo marcado por el tiempo que los periodistas toman en acreditarse en el Puesto de Guardianía.

Nombre de Campaña

Academia al Día

Objetivo Específico

Fortalecer las relaciones de cooperación entre los Medios de Comunicación y la Universidad San Francisco de Quito.

Propuesta

USFQ crece propone la acreditación de los Medios de Comunicación para que tengan acceso directo a la institución; mediante la creación de una credencial que incorpore un código QR para llevarlos a un Portafolio Digital donde se anclen los Boletines de Prensa de todas las áreas académicas y administrativas de la USFQ.

En este proceso de concentración y digitalización de información periodística, se integrará etiquetas inteligentes para direccionar a los periodistas al tipo de información de acuerdo con cada área de trabajo y gestión de la USFQ. En definitiva, la subcampana trata de realizar un relanzamiento de su estructura de comunicación externa.

El Departamento de Relaciones Públicas deberá establecer todos los Martes del Año Académico recorridos de prensa para mostrar los proyectos que estudiantes, profesores y administrativos presentan continuamente, como una suerte de una casa abierta permanente para la prensa especializada y no-especializada, empleando la interesante “Base de Medios” que ya cuenta la institución (Polanco, 2018).

Etapas de la Campaña

Ilustración 35 - Etapas de la Campaña "Academia al Día"

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar inquietud en medios con la vinculación a campaña global	- “Contamos contigo” - “La comunicación nos hará libres” - “Súmate a la difusión científica”	- Mailing - Correo físico - Redes Sociales
Informativa		- “Difundiendo conocimiento” - “Los medios son parte de nosotros” - “Academia al Día”	- Apertura de Portafolio Digital - Recorridos Académicos - Entrega de Acreditación
Recordación	Generar memoria del público a largo plazo con relación emocional y profesional con periodistas	- “♥ periodismo” - “Difundiendo conocimiento” - “Toda la información en un solo lugar”	- Recorridos Académicos - Mailing - Uso de Portafolio y Etiquetas Inteligentes

Pieza y/o Producto Comunicacional



Ilustración 36 - Identificadores de Campaña "Academia al Día"



Ilustración 37 - Modelo de Boletín de Campaña "Academia al Día"

Desarrollo de Subcampaña 2

Identificación del Problema

Sin duda la movilidad es uno de los temas que más tensiones generan en el Distrito Metropolitano de Quito. La Comunidad de Cumbayá está conformada por residentes, empresarios, trabajadores, comerciantes y la USFQ, por lo que se percibe que este último integrante genera tráfico vehicular en la zona. Los residentes han considerado que es necesario que la institución se preocupe por generar alternativas de movilidad sostenible, que además están incluidas en la Agenda Distrital.

Nombre de Campaña

Movilidad Amigable

Objetivo Específico

Fomentar la integración de la Comunidad de Cumbayá (residentes) y la Universidad San Francisco de Quito para incidir en temas de movilidad.

Propuesta

Se plantea que la USFQ genere encuentros con los residentes vecinos de las instalaciones, tanto en el Campus USFQ como en el Hayek del Paseo San Francisco, para se integren a una campaña de Movilidad Amigable que integre a todas las formas de

movilización que tienen los residentes y estudiantes de la universidad. Se incluirían talleres, activaciones y piezas gráficas que aborden este problema que lo atraviesan todas las ciudades contemporáneas.

Etapas de la Campaña

Tabla 12 - Etapas de la Campaña "Movilidad Amigable"

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar inquietud en los públicos objetivos con pregunta directa sobre Movilidad	“¿Cansado del tráfico? Muy pronto la USFQ te invitará a buscar una solución”	- Activaciones - Redes Sociales
Informativa	La Comunicación debe estar abierta a recibir retroalimentación, dejando participar a la comunidad	- “Iniciemos una Movilidad Amigable en Cumbayá” - “Vamos juntos”	- Volantes Dinámicas - Activaciones - Talleres
Recordación	Tema permanente, generar contenidos permanentemente	“Hacia una Movilidad Amigable” “Cumbayá con una Movilidad Amigable”	- Volantes - Redes Sociales - Talleres

Pieza y/o Producto Comunicacional



Ilustración 38 - Lado A de Volante de Campaña "Movilidad Amigable"



Ilustración 39 - Labo B de Volante de Campaña "Movilidad Amigable"

Desarrollo de Subcampaña 3

Identificación del Problema

Padres y Madres de familia de los estudiantes de la USFQ son parte del desarrollo institucional, pues su esfuerzo y decisión de colocar a sus hijos en la mejor universidad del país promueve un crecimiento académico y, también económico, por lo que esperan que temas relacionados a calidad en el servicio educativo y de infraestructura sean comunicados de la manera más oportuna y por los mejores canales.

Nombre de Campaña

Tour Informativo

Objetivo Específico

Potenciar la comunicación descendente-ascendente entre los Padres y Madres de Familia de estudiantes universitarios y la Universidad San Francisco de Quito.

Propuesta

Implementar la campaña denominada “Tour Informativo”, que incluirá información sobre los logros y reconocimientos que la institución logra a diario, recorridos informativos por los campus en Quito – de la manera que el Departamento de Admisiones tiene previsto en el inicio de los veranos, que incluirán un separador de libros con la información de la

campaña – y la emisión de un Boletín Digital exclusivo para Padres y Madres que se llamara “Newsletter for Parents”, basado en la diversidad cultural y lingüística que estudiantes, docentes, administrativos, padres y madres le han dotado a la USFQ. Que al ser enviado por correo electrónico facilitara recibir información de retorno para generar mejoras en la institución.

Etapas de la Campaña

Tabla 13 - Etapas de la Campaña "Tour Informativo"

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Informativa	Los correos electrónicos permiten retroalimentación adecuada para mejorar	“Por este medio tendrás las noticias que más te interesan de la familia USFQ”	- Mailing - Llamadas - Recorridos Informativos - Separador de Libros
Recordación	Mantener el canal ascendente solo por correo electrónico	“Contigo creamos la mejor comunidad académica del Ecuador”	- Mailing - Llamadas - Recorridos Informativos - Redes Sociales

Pieza y/o Producto Comunicacional



USFQ
crece

Newsletter for parents

Tour Informativo

Boletín para
padres **USFQ**

Lunes **12**
Mayo 2018

Evento realizado el pasado domingo 12 de noviembre 2017, en el cual padres de familia y sus hijos participaron en una experiencia académica total en la mejor Universidad del mundo, desde el desayuno, registro de materias, tour por nuestro campus, clases, horas huecas, almuerzo y Ceremonia de Graduación.

Evento realizado el pasado domingo 12 de noviembre 2017, en el cual padres de familia y sus hijos participaron en una experiencia académica total en la mejor Universidad del mundo, desde el desayuno, registro de materias, tour por nuestro campus, clases, horas huecas, almuerzo y Ceremonia de Graduación.

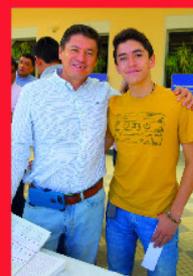
Evento realizado el pasado domingo 12 de noviembre 2017, en el cual padres de familia y sus hijos participaron en una experiencia académica total en la mejor Universidad del mundo, desde el desayuno, registro de materias, tour por nuestro campus, clases, horas huecas, almuerzo y Ceremonia de Graduación.



[Clic para más información >](#)



[Clic para más información >](#)



[Clic para más información >](#)

Ilustración 40 - Boletín de Campaña "Tour Informativo"

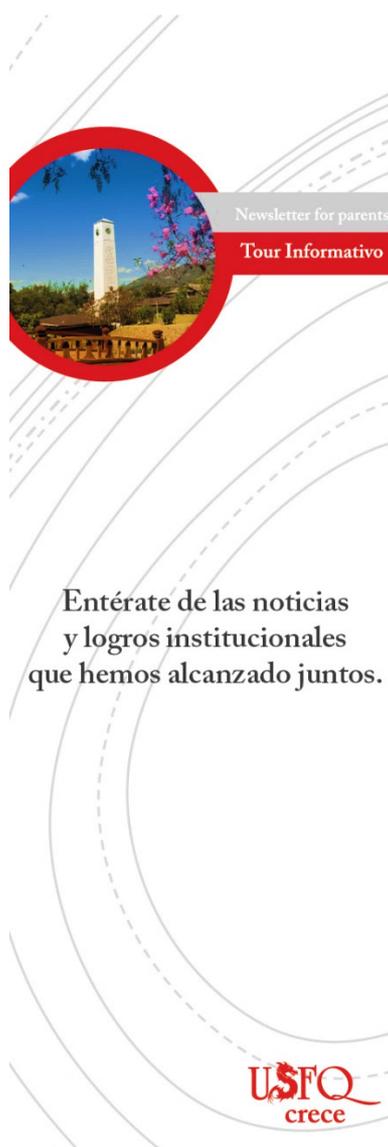


Ilustración 41 - Separador de Hojas de Campaña "Tour Informativo"

Desarrollo de Subcampaña 4

Identificación del Problema

La cantidad de procesos que los organismos de regulación del Sistema de Educación Superior obliga a que la Universidad San Francisco disponga de al menos 5 departamentos para solucionar todo lo requerido. De esta manera, Vicerrectorado, Procuraduría, Relaciones Públicas, Mejoramiento Continuo y la Dirección de Acreditación tienen que resolver los requerimientos específicos para cada reunión con las autoridades o los representantes de sus Auditorías de Calidad.

Nombre de Campaña

A-TEAM

Objetivo Específico

Optimizar la atención que requieren los Organismos del Sistema de Educación Superior por parte de la Universidad San Francisco de Quito.

Propuesta

Es indispensable crear un equipo de trabajo a partir de los departamentos de la USFQ antes mencionados, que estén siempre disponibles para la relación directa, inmediata y especializada con los organismos de regulación del Sistema de Educación Superior (SES). A

partir de las categorías contempladas en la LOES (2010), y la obtención de la calificación, igualmente A, por parte de la USFQ el 02 de mayo de 2014, se planea la creación del A-TEAM. Quienes tendrán distintivos específicos para atender en conjunto las delegaciones del SES que tienen diversos esquemas de trabajo.

De esta manera, este equipo especializado se hace cargo de uno de los públicos externos más complejos que maneja la USFQ, pues es de conocimiento público el desagrado que un expresidente de la república tiene hacia la institución, que incluso le costó mucho más esfuerzo que otras instituciones haber sido catalogada como Categoría A. Por ello, recalcar la importancia de esa resistencia del conocimiento académico, que también incluye un símil con la serie de televisión de los años 80: THE A-TEAM.

Etapas de la Campaña

Tabla 14 - Etapas de la Campaña "A-TEAM"

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Informativa	Exponer la existencia del “nuevo” equipo especializado para mejorar su visita	- “Tu visita nos ayuda a mejorar” - “Te recibirá lo mejor de la USFQ”	- Carta institucional - Email institucional - Saludo público
Recordación	En cada visita, lo mejor de la USFQ lo recibió	- “La calidad es nuestro compromiso”	- Email institucional - Agenda compartida

Pieza y/o Producto Comunicacional



Ilustración 42 - Distintivo de Campaña "A-TEAM"



Ilustración 43 - Identificadores de Campaña "A-TEAM"

Desarrollo de Subcampaña 5

Identificación del Problema

Como se explicó en páginas anteriores, la USFQ ha crecido exponencialmente en todos sus departamentos y en la actualidad se registran “más de 22mil graduados” (Gangotena, 2018), por lo que las relaciones con las empresas que acogen a los estudiantes en pasantías, primeros empleos y ferias laborales requieren un fortalecimiento, pues se necesita sostener la gran cantidad de convenios que se tienen. El problema radica en el crecimiento del departamento de Contacto Empresarial.

Nombre de Campaña

ON-Dragón

Objetivo Específico

Proveer una experiencia mejorada a las empresas del sector privado nacional que tienen convenios o no con la Universidad San Francisco de Quito.

Propuesta

La USFQ se mantiene activa por la gran energía que toda la comunidad académica ofrece, el concepto de esta subcampaña tiene que ver precisamente con ello. “ON” es un término inglés que puede entenderse como “Activo”, por lo que se propone integrarlo al

actual manejo del pseudónimo institucional “dragones”. De esta manera, ON-Dragón se integra a la campaña global USFQ crece para proveer una experiencia mejorada a las empresas del sector privado nacional para que se sumen y fidelicen con la Bolsa de Empleos Junior y Senior que este momento se está implementando. Incluso se ha contemplado la emisión de regalos corporativos para las 100 empresas que son parte de la feria de contacto empresarial, que se lleva a cabo todos los semestres.

Etapas de la Campaña

Tabla 15 - Etapas de la Campaña "ON-Dragón"

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Informativa	Mostrar cómo se actualizó el servicio para Contacto Empresarial	“Con la USFQ, la calidad está asegurada” “Gracias por ser parte de nosotros”	- Mailing - Correo físico - Diseño Web
Recordación	Exponer beneficios de contar con convenios con la USFQ	“Los mejores estudiantes y los mejores profesionales, en las mejores empresas”	- Diseño Web - Regalo corporativo - Mailing

Pieza y/o Producto Comunicacional

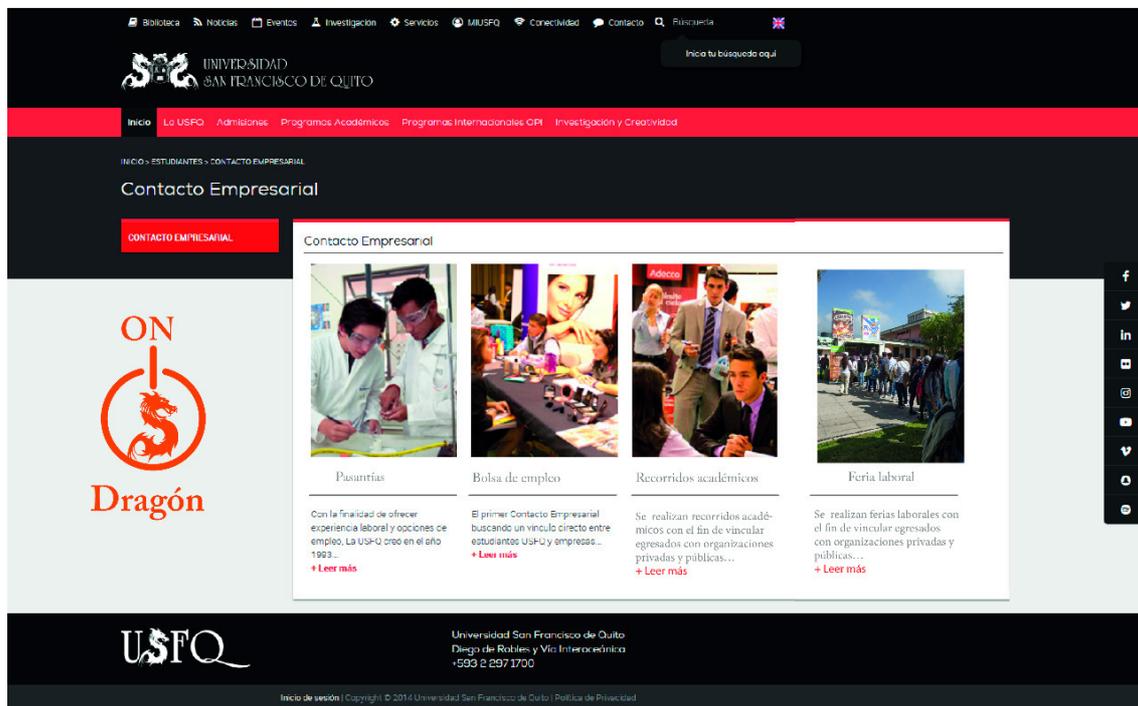


Ilustración 44 - Sección Web de Campaña "ON-Dragón"



Ilustración 45 - Regalos Corporativos de Campaña "ON-Dragón"

Planificación General

Cronograma de implementación 2018

Tabla 16 - Cronograma 2018 de Comunicación Externa

Mes	Año 2018																															
	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Global	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campaña 1			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■											■	■
Campaña 2			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■											■	■
Campaña 3					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					■	■	■	■
Campaña 4					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campaña 5					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Identificadores por colores

Expectativa	■	■	■	■
Informativa	■	■	■	■
Recordación	■	■	■	■
Receso	■	■	■	■
Evaluación	■	■	■	■

Presupuestos

Presupuesto Comunicación Externa

Tabla 17 - Presupuesto General Comunicación Externa

#	Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor T.
1	Agencia (7 meses)	1	2.800	2.800
2	Academia al Día	1		250
3	Movilidad Amigable	1		150
4	Tour Informativo	1		150
5	A-TEAM	1		260
6	ON-Dragón	1		650
				4.260

Presupuesto 1 – Academia al Día

Tabla 18 - Presupuesto para Campaña "Academia al Día"

#	Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor T.
1	Comunicador (5 meses)	1	-	-
2	Identificadores Prensa	100	2	200
3	Diseño Boletines	1	50	50
				\$ 250

Presupuesto 2 – Movilidad Amigable

Tabla 19 - Presupuesto para Campaña "Movilidad Amigable"

#	Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor T.
1	Comunicador (5 meses)	1	-	-
2	Volantes (por millar)	1	100	100
3	Pauta en Redes Sociales	2	25	50
				\$ 150

Presupuesto 3 – Tour Informativo

Tabla 20 - Presupuesto para Campaña "Tour Informativo"

#	Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor T.
1	Comunicador (6 meses)	1	-	-
2	Vídeo	1	100	100
3	Diseño Boletín	1	50	50
				\$ 150

Presupuesto 4 – A-TEAM

Tabla 21 - Presupuesto para Campaña "A-TEAM"

#	Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor T.
1	Comunicador (6 meses)	1	-	-
2	Escarapela y Caja	10	20	40
3	Identificador	10	2	20
4	Capacitación	2	100	200
				\$ 260

Presupuesto 5 – ON-Dragón

Tabla 22 - Presupuesto para Campaña "ON-Dragón"

#	Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor T.
1	Comunicador (6 meses)	1	-	-
2	Vídeo	1	100	100
3	Diseño Web	1	50	50
4	Regalo Corporativo	100	5	500
				\$ 650

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arévalo, R. (2014). Comunicación aplicada a la responsabilidad social empresarial de las relaciones públicas (artículo académico). *Revista Razón y Palabra*, No. 87. México: Razón y Palabra. Recuperado de:
www.razonypalabra.org.mx/N/N87/M87/02_Arevalo_M87.pdf
- Argüello, J. (2005). *Identidad e imagen corporativa*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- Baignet, T., Guallar, J. & Tejada, C. (Julio, 2016). El profesional de la información. *Revista Nuevos Profesionales de la Información*, Vol. 25, No. 2. España: Editorial EPI.
- Barquero, J. D. (2000). *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*. Barcelona: Ediciones Gestión S. A.
- Brandolini, A. & Gonzáles, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Brönstrup, C., Godoy, E. & Ribero, A. (Enero 2009). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Revista Signo y Pensamiento*, No. 51, Vol. XXVI. Bogotá: Editorial Red Signo y Pensamiento.
- Botero, N. (2012). La teoría de la comunicación, las relaciones públicas y la investigación: una relación simbiótica (artículo académico). *Revista Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, vol. 10, No. 21, pp. 133-142. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4851594.pdf>
- Brown, G., Lawrence, T. & Robinson, S. (July 2005). Territoriality in Organizations. *Journal: The Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 577-594. (Traducción Propia). New York: Academy of Management. Recuperado de:
<http://www.jstor.org/stable/20159145>

- Cáceres, C. (2001). *Comunicación humana para articular intereses y diferencias*. Argentina: Grupo Editorial Lumen.
- Cardozo, M. (2013). Las empresas y su responsabilidad en el campo social (artículo académico). *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, Vol. 4, No. 13, enero-junio 2003), pp. 163-187). Toluca, México: El Colegio Mexiquense. Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/111/11101307.pdf
- Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*. Editorial Gustavo Gili. Recursos Electrónicos de la USFQ.
- Colombo, D. (2004). *Sea su propio jefe de prensa*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Contacto Empresarial (2018). *Contacto Empresarial de la Universidad San Francisco de Quito*. Recuperado de: http://www.usfq.edu.ec/estudiantes/contacto_empresarial/Paginas/contacto_empresarial.aspx
- Conrath, D. W. (December 1973). *Communications Environment and Its Relationships to Organizational Structure*. *Journal: Management Science*, Vol. 20, No. 04, Application Series, Part 2, *Management Science in Canada*, pp. 586-603). (Traducción Propia). Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/2630127>
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2005). *DirCom on line*. Barcelona: Grupo Editorial Design.
- Cuenca, J. (2012). *Las auditorías de relaciones públicas: origen y evolución histórica, tipos de auditorías, modelos y variables de medición*. Barcelona: Editorial UOC.
- Duque, Y. Cordona, M. & Rendón, J. (Julio 2013). *Responsabilidad Social Empresarial, Teorías, índices, estándares y certificaciones*. *Revista: Cuadernos de Administración*, Vol. 29, No. 50, pp. 196-206. Colombia: Universidad del Valle. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a09.pdf>

- Eggers, M. (2012). Teoría de las organizaciones. Editorial Maipue. Recursos Electrónicos de la USFQ.
- Fernández, F. (1989). Ciencia de la Información y Relaciones Públicas. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Fernández, G. (2002). Obligaciones de la empresa con la sociedad. España: Editorial ECU.
- Galpin, T. (1998). La cara humana del cambio: una guía práctica para el rediseño de las organizaciones. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Gangotena, G. (14 de mayo de 2018). Entrevista a Gloria Gangotena, coordinadora de Contacto Empresarial, Universidad San Francisco de Quito. (W. Cabascango, Entrevistador).
- Gangotena, S. (2017). MARCA. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Kramer, M. & Porter, M. (Enero, 2004). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. Bogotá: Ediciones Deusto – Planeta Agostini
- Laurent, A. (Diciembre 2013). Relaciones Públicas y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en Costa de Marfil: un análisis del sector de la telefonía móvil según el modelo Carroll (1991) (memorias de congreso académico). Revista Latina de Ciencias Sociales. Universidad de La Laguna. Recuperado de:
www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/055_Laurent.pdf
- LOES (12 de octubre de 2010). Ley Orgánica de Educación Superior. Registro Oficial: República del Ecuador.
- Marcos, J., García, A. & Nuño, M. (2004). Gestión de la documentación en la publicidad y en las relaciones públicas. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Martínez Díaz, M. & Armenteros, I. (Enero 2007). Orígenes y clasificación de la auditoría de la información. Cuba: Scielo Cuba.

- Martínez Terrero, J. (6 de mayo de 2006). Teorías de Comunicación. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello – Núcleo Guyana. Recuperado de:
http://www.riial.org/espacios/teoriacom/teoriacom_docbase.pdf
- Mattelart, A. & Mattelart, M. (1997). Historia de las teorías de la comunicación (edición 2013). Barcelona: Paidós.
- Mesías, N. (10 de mayo de 2018). Percepción de Padres de familia de Universidad San Francisco de Quito. (D. Mera, Entrevistador)
- Morales, O. (2005). El verdadero valor de la comunicación. Revista Master DirCom: los profesores tienen la palabra, pp. 107-216. Colombia: Universidad de Medellín.
- Navarrete, D. (15 de mayo de 2018). Entrevista a Dani Navarrete, coordinador de Unidad de Acreditación, Universidad San Francisco de Quito (W. Cabascango, Entrevistador).
- Otero, M.T. (2005). Relaciones Públicas e Investigación. Revista En Comunicación de Sevilla, No. 01. España, Mairena del Aljarafe.
- Piotrowski, B., Visbal, R. & Méndez, F. (2001). El valor de la palabra en la expresión y la comunicación. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Polanco, A. (08 de mayo de 2018). Entrevista a Alexandra Polanco, coordinadora del Departamento de RR.PP., Universidad San Francisco de Quito. (W. Cabascango y D. Mera, Entrevistadores).
- Rebeil, M.A. & Sandoval, C. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés Editores.
- Reissinger, M. (2008). A Short History of Marketing (traducción propia) (video). Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=wBDuju2_xP8
- Rodríguez, V. (2008). Comunicación Corporativa. Chile: Ril Editores,
- Rosero, M. (08 de mayo de 2018). Comunidad y Universidad San Francisco de Quito. (D. Mera, Entrevistador)

- Ruíz, I. (2013). Responsabilidad Social y Relaciones Públicas: teorías para una relación (memorias de congreso académico). *Revista Latina de Ciencias Sociales*. Universidad de Málaga. Recuperado de:
www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/130_Ruiz.pdf
- Senn, J. (1992). *Análisis y diseño de sistemas de información*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Serrano, M., Piñuel, J., Gracia, J. & Arias, M. (1982). *Teoría de la Comunicación: Epistemología y análisis de la referencia*. Cuadernos de la Comunicación, Vol. 8. Madrid: Gráficas Valencia S.A. Recuperado de:
https://www.uv.mx/personal/paguirre/files/2011/05/Teoria-de-La-Comunicacion.libro_.pdf
- Shure, S., Burnett, I. & Brown, M. (1995). *Guía de Medios de Comunicación para Mujeres*. Servicio Cultural e Informativo de los EE. UU.
- Solano, L. (1995). *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. España: Editorial Síntesis S.A.
- Soy i Aumatell, C. (2013). *Auditoría de la información: identificar y explotar la información en las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Suárez, A. (2008). *Auditoría de Comunicación*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- USFQ (2015). *Estructura Orgánico Funcional Universidad San Francisco de Quito*. Recuperado de:
http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/informacion_institucional/regulaciones_institucionales/Documents/organigrama.PDF
- Vidales, C. (Enero 2015). Historia, teoría e investigación de la comunicación (artículo académico). *Revista Nueva Época*, No. 150, pp. 11-43. México: Universidad de Guadalajara. Recuperado de: www.scielo.org.mx/pdf/comso/n23/n23a2.pdf

Watzlawick, P. (1979). ¿Es real la realidad? Confusión, desinformación, comunicación.

Barcelona: Herder Editorial.

Williams, R. (1992). Historia de la Comunicación: del lenguaje a la escritura, Vol. 1.

Barcelona: Editorial Tesys S.A.

ANEXOS

Anexo A – Encuesta de Auditoría de Comunicación Interna

RRHH – USFQ Encuesta de Comunicación Interna

Por favor, dedique un par de minutos para completar esta encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial, por lo que esperamos que sean marcadas con total libertad. La información proporcionada contribuirá con el diagnóstico de Comunicación Interna de la USFQ.

Calidad de Información

1. ¿Qué tan informado se encuentra usted sobre las novedades que ocurren en la USFQ semanalmente?
 - a) Totalmente informado
 - b) Muy informado
 - c) Medianamente informado
 - d) Poco informado
 - e) No informado

2. ¿Con qué frecuencia usted recibe información interna a través de todos los medios de comunicación de la USFQ?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Raramente
 - e) Muy raramente

3. Considera usted que la **calidad** de la información interna que recibe a través de todos los medios es:
 - a) Muy bueno
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Muy malo

Canales de Comunicación

4. ¿Considera que la información OFICIAL debería ser enviada de manera más específica a cada área y departamento de la USFQ?
- a) Sí b) No
5. ¿Le gustaría que la información OFICIAL sea enviada por su jefe de área?
- a) Sí b) No

Herramientas de Comunicación

6. Al momento de recibir un email que no es personalizado, usted generalmente:
- a) Lee la información y esta le resulta relevante.
 b) Lee la información y no le resulta relevante.
 c) Lo deja para leerlo más tarde, pero lo olvida.
 d) No lo lee porque no es relevante.
 e) La ignora y borra el email.

Califique con una X el grado de eficiencia de las siguientes herramientas de comunicación OFICIAL. Siendo 1 malo y 4 excelente:

Herramienta OFICIAL	1 Malo	2 Regular	3 Bueno	4 Excelente	NO LA CONOZCO
7. Carteleras					
8. NEWS					
9. Vox populi					
10. Hub-i					
11. Desarrollo Profesional					

12. ¿Pertenece a uno o más chats (grupos) de WhatsApp que le permiten comunicarse con sus compañeros de trabajo o de otras áreas?
- a) Sí, enumere a cuántos grupos pertenece: _____
 b) No.
13. De la siguiente lista, ¿Qué tipo de información de la USFQ le causa mayor interés?
- a) Información oficial.
 b) Sociales (cumpleaños, nuevos colaboradores, festejos, etc.).
 c) Capacitación (talleres, seminarios, etc.).
 d) Beneficios.
 e) Otra, por favor escríbala _____

Rasgos Culturales

14. Escoja la Misión de la USFQ:

- a) Con la filosofía de las Artes liberales, la USFQ forma, educa, investiga y sirve a la comunidad ecuatoriana, integrando a todos los sectores de la sociedad.
- b) La USFQ es un líder global en educación, investigación, creatividad, emprendimiento y libertad en América Latina.
- c) La USFQ forma, educa, investiga, y sirve a la comunidad dentro de la filosofía de las Artes liberales, integrando a todos los sectores de la sociedad.

15. Escoja la Visión de la USFQ:

- a) La USFQ será una Universidad modelo de educación en Artes Liberales, emprendimiento, desarrollo científico, tecnológico y cultural para América Latina, reconocida por la calidad y liderazgo de sus graduados.
- b) La USFQ es un líder global en educación, investigación, creatividad, emprendimiento y libertad en América Latina.
- c) La USFQ será una Universidad modelo de educación en Ecuador y América Latina, basada en Artes Liberales, reconocida por la calidad y liderazgo de sus graduados en emprendimiento, desarrollo científico, tecnológico y cultural.

16. De la siguiente lista, seleccione tres (3) valores que se relacionen con la USFQ:

- a) Trabajo en equipo
- b) Confianza
- c) Solidaridad
- d) Excelencia
- e) Bondad
- f) Diversidad
- g) Libertad
- h) Autonomía
- i) Belleza
- j) Creatividad

17. ¿Qué recomendación usted podría proporcionar a las áreas que manejan la comunicación interna en la USFQ para mejorar su funcionamiento?

Califique con una X el grado de eficiencia de las siguientes herramientas de comunicación NO OFICIAL. Siendo 1 malo y 4 excelente:

Herramienta NO OFICIAL	1 Malo	2 Regular	3 Bueno	4 Excelente	NO LA CONOZCO
18. WorkPlace (App)					
19. Grupos de WhatsApp					

20. Por favor, indica el grupo al que perteneces dentro de la comunidad USFQ

- a) Administrativos
- b) Profesores

21. Área

1. Admisiones
2. Áreas de gestión administrativas
3. Salud
4. Colegio General
5. Colegio Vespertino
6. Desarrollo Institucional
7. Diseño Gráfico
8. Educación Continua
9. Educación en línea
10. Institutos y Academias
11. Institutos y Centros de Investigación
12. Marketing
13. O.P.I.
14. Planta Física
15. Recursos Humanos
16. Servicios Académicos
17. CADE
18. CADI
19. CHAT
20. COCIBA
21. COCISOH
22. COCOA
23. COCSA
24. COM-Música
25. JUR
26. Politécnico
27. Rectorado-Vicerrectorado
28. Especializaciones y Maestrías
29. Tecnologías de la Información

Muchas gracias por colaborar en la mejora continua de la USFQ.

Anexo B – Propuesta de Organigrama Institucional

