



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Snap! Comunicación creativa: Auditoría de comunicación y propuesta de campañas internas y globales a la Universidad Iberoamericana del Ecuador.**

**Andrea Pamela Lalama Sánchez**

**Gustavo Cusot, M.A., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de:

Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, mayo de 2015

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Snap! Comunicación creativa: Auditoría de comunicación y propuesta de campañas internas y globales a la Unibersidad Iberoamericana del Ecuador.**

**Andrea Pamela Lalama Sánchez**

Gustavo Cusot, M.A.

Director de Tesis

.....

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Comunicación

Y Artes Contemporáneas

.....

Quito, mayo de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma:

-----

Nombre: Andrea Pamela Lalama Sánchez

C. I.: 1721352027

Fecha: Quito, mayo de 2015

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mi madre y mis hermanos que han estado junto a mi cada en cada momento de mi carrera universitaria.

Sin lugar a duda, mis triunfos y proyectos son un reflejo de su constante apoyo, paciencia y cariño que me han brindado.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer, en primer lugar, a mi madre por ser un pilar fundamental siempre. También a mi familia haberme apoyado durante todo el proyecto.

Además a mi novio, amigos y demás personas que han estado conmigo y han formado parte de este desafiante y hermoso proceso.

Finalmente, quiero agradecer a Gustavo Cusot, mi director de tesis, por haberme brindado todo su conocimiento durante estos años. Más que un profesor, se ha convertido en un amigo.

## Resumen

Las formas de comunicar han evolucionado a una velocidad impresionante en los últimos años. Esta investigación expone la importancia de la comunicación organizacional en el mundo empresarial y su aplicación en áreas internas y externas. Contiene una base teórica de los principios de la comunicación, continúa con la definición de conceptos claves y el desarrollo de los distintos campos de acción. Asimismo, se presentan las herramientas para mejorar las estrategias y tácticas de comunicación.

Palabras claves:

- Comunicación
- Relaciones Públicas
- Stakeholders
- Identidad
- Imagen
- Reputación

## **Abstract**

The forms of communication have evolved with amazing speed the recent years. This research exposes the importance of organizational communication in the business world and its application in indoor and outdoor areas. Contains a theoretical basis of the principles of communication continues with the definition of key concepts and the development of different fields. And the tools are presented to improve communication strategies and tactics.

- Communication
- Public Relations
- Stakeholders
- Identity
- Image
- Reputation

## Tabla de contenidos

<b>Resumen</b> .....	7
<b>Abstract</b> .....	8
<b>Justificación</b> .....	12
<b>Marco Teórico</b> .....	13
<b>¿Qué es la comunicación?</b> .....	13
Comunicación de masas.....	13
Teoría del lenguaje.....	14
Lenguaje no verbal.....	17
Comunicación Organizacional.....	20
<b>Stakeholders</b> .....	22
Mapa de públicos.....	23
<b>Identidad</b> .....	25
Identidad verbal.....	25
Identidad visual.....	25
Identidad cultural.....	26
Identidad ambiental.....	26
<b>Rasgos</b> .....	27
Rasgos culturales.....	27
Rasgos físicos.....	27
Manual de identidad corporativa .....	27
<b>Cultura organizacional</b> .....	28
Funciones de la cultura organizacional.....	30
<b>Imagen y reputación</b> .....	31
Imagen.....	31

Reputación.....	33
<b>Relaciones públicas.....</b>	<b>34</b>
Modelos de relaciones públicos.....	35
Actividades de las relaciones públicas .....	38
Funciones de relaciones públicas.....	38
Relaciones públicas y elementos afines.....	39
<b>Comunicación interna.....</b>	<b>40</b>
Comunicación formal.....	42
Comunicación informal.....	42
Direccionalidad de la comunicación interna.....	42
Canales y herramientas de la comunicación interna.....	43
Plan de comunicación interna.....	44
<b>Auditoría de comunicación interna.....</b>	<b>45</b>
<b>Responsabilidad Social.....</b>	<b>50</b>
<b>Comunicación global.....</b>	<b>54</b>
<b>Agencia de comunicación Snap!.....</b>	<b>56</b>
<b>Auditoría, Campañas Internas y Externas para la Universidad Iberoamericana del Ecuador.....</b>	<b>61</b>
<b>Pre diagnóstico.....</b>	<b>61</b>
<b>Auditoría.....</b>	<b>66</b>
Resultados de la Auditoría .....	87
<b>Campañas Internas.....</b>	<b>90</b>
Estrategia de campañas.....	90
Campaña 1.....	91

Campaña 2.....	93
Campaña 3.....	96
Campaña 4.....	99
<b>Campañas globales.....</b>	<b>102</b>
Mapa de públicos externos.....	102
Campaña 1.....	105
Campaña 2.....	107
Campaña 3.....	109
Campaña 4.....	111
Campaña 5.....	113
<b>Conclusiones.....</b>	<b>117</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>118</b>

## **Justificación**

Todas las organizaciones cuentan con una cultura, una imagen, identidad y esto es lo que la caracteriza. Además, todas cuentan con distintos tipos de comunicación que deben ser controladas y manejadas por un experto para garantizar el éxito de la empresa.

Sin embargo, existen muchas organizaciones que no consideran a la comunicación como algo importante, necesario y fundamental para su desarrollo. Muchas veces los empleados no conocen los elementos básicos de la empresa en la que trabajan, sus funciones, objetivos, entre otros. Lo mismo ocurre con los públicos externos, en muchos casos no conocen con precisión la actividad de una empresa. Esto se debe a la falta de una estrategia efectiva de comunicación. Por esta razón, con este marco teórico, se pretende realizar un análisis completo sobre la comunicación organizacional, su proceso, campo de acción y así demostrar las ventajas que ésta brinda a la organización.

## ¿Qué es la comunicación?

*“La comunicación es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos”*

(Lamb, Hair & McDaniel, 2006)

Antes de comenzar a explicar los orígenes y características de la comunicación es importante conocer su concepto. John Fiske (1982), historiador y filósofo estadounidense, dice que la comunicación es una “interacción social por medio de mensajes” este intercambio de mensajes puede producirse entre dos o más personas. Las autoras del libro “Habilidades Sociales”, Eva Peñafiel y Cristina Serrano, afirman que la comunicación es “el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias” de las personas. Por lo tanto, la comunicación implica compartir cierta información con otras personas.

### Comunicación de masas

Miquel de Moragas (1991), doctor en filosofía y experto en comunicación de masas, en su libro “Teorías de la comunicación. Investigaciones sobre medios en América y Europa.” Hace referencia al paradigma de Lasswell en el cual se analiza los efectos que tienen los mensajes que se envían a las personas. En este paradigma se especifica que en el proceso de comunicación existe un emisor, receptor, canal y un mensaje. De igual manera, se menciona a Lasswell en el texto “Harold Lasswell y el impacto de la propaganda” de Arman Matterlat y Michele

Matterlat (1997) Aquí, los autores explican que para Lasswell el proceso de comunicación cuenta con tres funciones principales.

- La vigilancia del entorno, revelando todo lo que podría amenazar o afectar al sistema de valores de una comunidad o de las partes que la componen.
- La puesta en relación a los componentes de la sociedad para producir una respuesta al entorno
- La transmisión de la herencia social

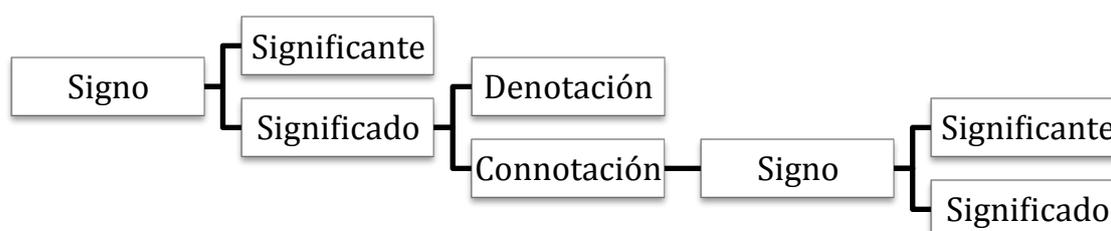
(Lasswell cit. En Matterlat, A y Matterlat, M., 1997:31)

Posteriormente, en 1999 Armand y Michelle Matterlat, en su escrito “Nuevos paradigmas” hablan sobre la teoría de la información. En este texto, mencionan a Claude Shannon (1949) y su esquema del “sistema general de comunicación”. Los autores explican que Shannon decía que “existe un costo de comunicación entre un emisor (la fuente), y un receptor, en presencia de perturbaciones aleatorias llamadas “ruido”.” El ruido era considerado todo aquello que pudiera ser un obstáculo. En el mismo año (1949), Norbert Wiener también crea un punto importante en la evolución de la comunicación. Introduce el tema de la retroalimentación y, actualmente, ha sido de gran importancia dentro de la comunicación. Eso se refiere a las acciones que toma el receptor hacia el emisor con respecto a la información que recibe.

### Teoría del lenguaje

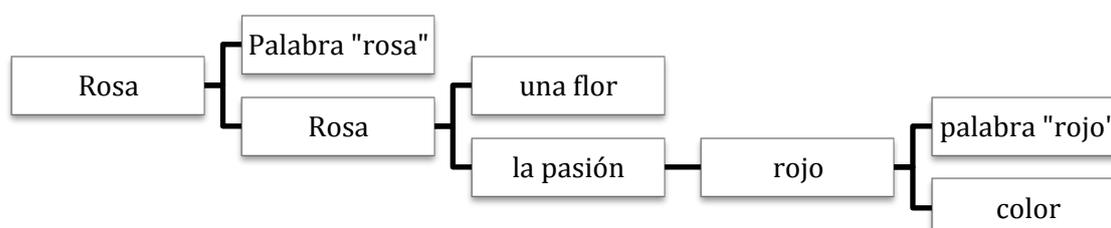
El punto de partida para una tradición de investigaciones sobre el funcionamiento verbal y escrito, surgió de la etapa lingüística de

Fernandinand de Saussure que se basa en la teoría del signo, asegura el sociólogo francés y especialidad en medios, Eric Maigret (2005) El autor explica que signo es todo aquello que tiene un sentido, es decir, una palabra, una imagen o un objeto al que se asigna un significado específico. Maigret (2005), agrega que en la versión saussuriana la semiología divide al signo en do partes dependientes. “El significante es el soporte del sentido (la palabra, la frase) y el significado, el sentido (o sema).” Es decir, que a esta segmentación, que propone Saussure, de la palabra se le agrega la noción de denotación y la de connotación.



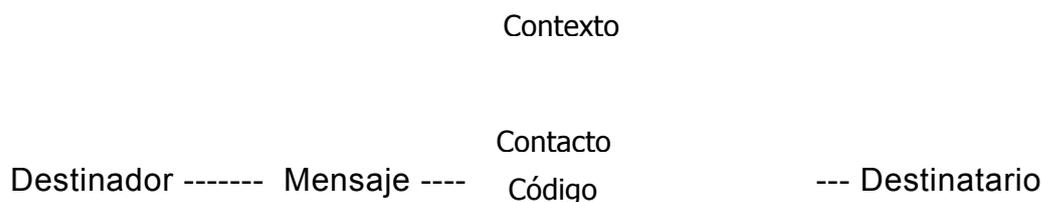
(Eric Maigret, 2005:187)

Para comprender mejor el cuadro anterior, Maigret presenta un ejemplo que empieza con la palabra “rosa”



La lingüística, entonces, analizará el discurso verbal como una serie de unidades de información. A partir de este sistema, Maigret (2005) dice que, “en relación con el lenguaje, todos los demás sistemas de símbolos son accesorios derivados. El instrumento principal de la comunicación portadora de mensaje es el lenguaje.”

Más adelante, en el texto de Maigret, se habla sobre la propuesta de Jakobson de que la comunicación necesita de otros elementos aparte de contar con un emisor, mensaje y un receptor, “el establecimiento de un contacto entre los hombres, la presencia de un código común (el de la lengua), la toma en consideración del contexto.”



Después de contar con éstos elementos en el proceso de comunicación, Jakobson les asigna seis funciones a cada uno.

La función referencial o referencial, denotativa o cognitiva, remite al contexto (discurso sobre el mundo), que era la única que Shannon tomaba en cuenta (...) (función conativa: ¡bebed!) La función fática remite a la relación entre los actores, a la verificación del circuito (¿cómo estas?, ¡aló!). La función metalingüística a la verificación de las reglas del lenguaje

(¿qué significa la palabra semáforo?) por último, la función poética remite a la capacidad que tiene el lenguaje de no designar otra cosa que su propio funcionamiento mediante el empleo de figuras de estilo (el “horroroso Alfredo” no dice nada distinto a “horrible Alfredo” pero el proceso de la paronomasia vuelve la fórmula más poética) (Eric Maigret, 2005: 190)

Referencial

Emotiva ----- Poética ----- Conativa

Fática

Metalingüística

### Lenguaje no verbal

Todas las personas poseen una imagen y una reputación ante los demás. Esta imagen está basada en lo que se dice y se hace. “La persona observada, está cubierta-recubierta-encubierta por una representación que también podemos llamar Imagen Pública.” (Polanco, 2010) Aquella representación se evalúa según la percepción de los receptores. Para crear una imagen más positiva, se debe hacer un uso correcto del lenguaje verbal y, sobre todo, del no verbal. Aún cuando una persona no se exprese con palabras da a entender cosas a través de su cuerpo.

El lenguaje corporal es el complemento del verbal. Es tan importante que “en una comunicación cara a cara, el componente verbal es del 35% aproximadamente al 65% que se corresponde con la comunicación no verbal

(gestos, movimientos, señales, etc.)” (Mcgraw-hill) Es algo innato e imitativo, pero se puede aprender a controlar. Existen distintos aspectos de nuestros movimientos y gestos que, con el tiempo, se pueden perfeccionar para generar la idea que se quiere transmitir.

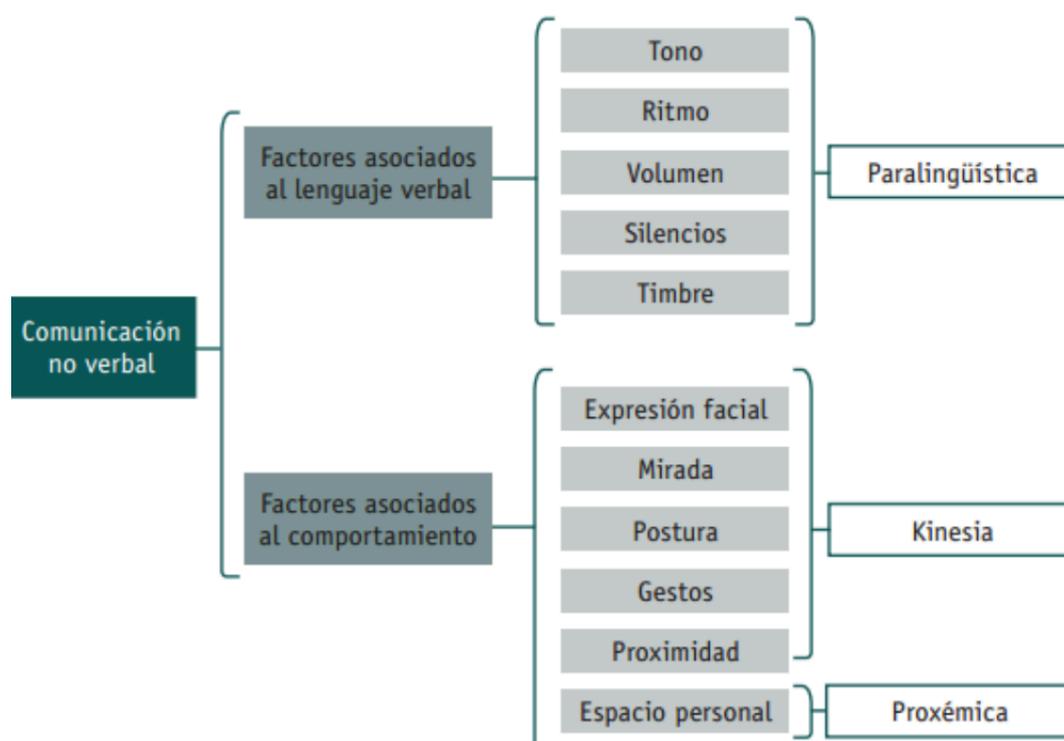
Los elementos de la comunicación no verbal permiten que los demás intenten definir quiénes somos o cómo nos sentimos. Por ejemplo, tener una postura abierta genera más aceptación que una cerrada. Otro elemento es la expresión facial, que puede ser un reflejo del miedo, alegría, tristeza, enojo, etc. Asimismo, se puede expresar sentimientos con la mirada, como interés, desagrado o nervios. La sonrisa ayuda a disminuir la tensión y expresa, sobre todo, simpatía. (Formanet) Esta comunicación no verbal es verdadera, transmite todos nuestros sentimientos a pesar de que nuestras palabras mientan.

Se puede aprender a controlar estos gestos y movimientos para obtener un beneficio personal. Por ejemplo, cuando alguien está nervioso o está mintiendo tiende a tocarse la cara o frotarse la nariz. Al dominar este gesto de tocarse la nariz se puede demostrar mucha más seguridad y credibilidad. Al sacar las manos de los bolsillos y dejarlas expuestas genera una idea de lealtad y confianza. (Calandín, 2013) Entonces, el hecho de lograr dominar estos gestos puede transformar totalmente la imagen de una persona.

Sin embargo, el lenguaje no verbal no se basa únicamente en los gestos. También se comunica con el espacio o distancia que se utiliza, a lo que se lo conoce como proxémica. Es decir, “el uso y percepción del espacio

social y personal” (Galeón) Esto puede variar según el contexto en que se encuentre, la edad, cultura, personalidad, entre otros. Es importante analizar el medio en el que se encuentra para no crear la idea de invasión por acercarse mucho o algún tipo de rechazo por estar muy distante. Además, se debe intentar generar una coherencia entre el lenguaje verbal y no verbal, ya que ambas son importantes al momento de enviar un mensaje.

En el texto de McGraw-hill “La comunicación no verbal” se observa un gráfico en el que se encuentran los factores que están asociados al lenguaje no verbal.



Una vez que se ha hablado sobre la comunicación, se ha explicado su funcionamiento y se ha entendido al lenguaje, es necesario definir al sistema. Para Agustín Reyes (2004), autor del libro Administración Moderna, sistema

es “un conjunto de partes unidas por alguna forma de interacción o interdependencia, siempre que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sean el centro de atención.” Entonces, con este concepto se puede hablar de las organizaciones que son sistemas en los que predomina una cultura y trabajan por un objetivo en común. Este sistema, al estar conformado por personas, desarrolla una comunicación constante que debe ser monitoreada.

## **Comunicación organizacional**

Nos encontramos en un mundo globalizado donde no existen límites a los flujos de información, no solo la que se envía sino también la que se recibe. Por esta razón, la empresa debe estar dispuesta a escuchar a su audiencia, así su comunicación será más efectiva porque se conoce y se da importancia a los comentarios y opiniones externas. Asimismo, se logrará enviar el mensaje con mayor efectividad a través de varios canales a una mayor cantidad de públicos. Cuando varias personas deciden unirse y formar una organización, deben tener en cuenta que la comunicación siempre está presente. Y a este proceso se lo conoce como comunicación organizacional. Gary Kreps (1995), experto en comunicación y profesor de Comunicación en George Mason University, define a la comunicación organizacional como “el proceso por medio del cual los miembros recolectar información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.”

Por esta razón, es importante conocer los modos que comunicar. Estos modos pueden ser directos o indirectos con mensajes voluntarios o involuntarios. El modo directo se refiere a la relación interpersonal cara a cara

con otro individuo, esto puede ser dentro o fuera de la empresa. “Esta forma de comunicarse puede ser realizada personalmente, por teléfono o por correo directo, lo que implica proveer información particularizada a grupos con intereses o características en común.” (Visa, 2012) Por otro lado, el modo indirecto envía su mensaje a las masas. Para esto utilizan diferentes herramientas, por ejemplo, televisión, prensa, radio, vallas, etc. Se debe escoger el medio adecuado para llegar al target deseado.

Después de conocer los modos de comunicar, se deben responder las preguntas, ¿qué quiero comunicar? y ¿cómo lo comunico? La importancia de comunicación organizacional radica en la importancia de integrar las funciones administrativas de una organización. Según Joan Costa (1997), experto en comunicación, sociólogo e investigador de la comunicación visual, la comunicación es transversal ya que atraviesa todas las áreas y procesos de una empresa. Para Carlos Fernández (1999), investigador académico en temas de comunicación, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna (dirigida hacia el personal de la organización) y en comunicación externa (dirigida a los públicos externos a la organización).

Una empresa que no tiene una estrategia definida y no comunica, no vende. Para esto es importante contar con alguien que tenga conocimiento sobre el tema, un DirCom (Director de Comunicación) El DirCom es una persona encargada de integrar varias ramas de la comunicación dentro de una empresa. Joan Costa propone por primera vez esta idea del DirCom en 1977. Introduce este término debido a la necesidad de integrar las comunicaciones de las empresas. Ésta idea tiene como objetivos hacer las mismas más coherentes, eficaces, coordinando sus contenidos, medios y

soportes, generando así una imagen global de la empresa, distinta y sólida. (Costa, 1977)

A través de la idea del DirCom se puede obtener la traducción de los conceptos teóricos de la comunicación en métodos, modelos específicos y estratégicos para aplicarlos en la práctica empresarial para la relación en sus distintas facetas internas y externas con sus diferentes públicos. Un director de comunicación, como menciona Joan Costa, es como un director de orquesta de una organización. Su función es que todos los miembros de una organización trabajen alineados, bajo el mismo mensaje, para que puedan así comunicarse de la mejor manera con todos sus stakeholders.

## **Stakeholders**

Antes de planear una estrategia de comunicación, se deben identificar los distintos stakeholders a los que se difundirá un mensaje. Los stakeholders son parte fundamental dentro de una empresa, son aquellos grupos que dan el apoyo para que una organización se mantenga en el mercado. Para identificarlos se debe realizar una división entre los públicos internos, externos que se ven afectados por las distintas acciones de la empresa. Josep M. Lozano, experto en responsabilidad social y ética empresarial, asegura que “cuando identificamos y describimos a los stakeholders, lo que estamos describiendo y poniendo de manifiesto es cómo entendemos a la propia naturaleza de la empresa” (2009) El autor, además, agrega que se deben considerar tres dimensiones al hablar de stakeholders: descriptiva, instrumental y normativa.

Desde el punto de vista descriptivo, habla de stakeholders nos permite identificar el conjunto de interrelaciones que configuran una organización. Desde el punto de vista instrumental, nos permite plantear cómo se gestionan esas interrelaciones con respecto a la consecución de los objetivos corporativos. Por último, desde el punto de vista normativo, nos permite clarificar la calidad, la jerarquía y el valor de los intereses y necesidades que emergen en estas interrelaciones. (Josep M. Lozano, 2009; 109)

Por otro lado, los stockholders son los socios y accionistas de la empresa. La legitimidad moral de las acciones y decisiones de una empresa adquiere un compromiso de los inversionistas con sus colaboradores y de sus stakeholders. (Uribe, 2005)

Tener identificado a los stakeholders permite construir un mejor enfoque sobre la empresa a los mismos. De esta manera, se puede desarrollar una relación mucho más clara y transparente. “Se debe tratar a los stakeholders buscando el largo plazo del proyecto empresarial.” Navarro (2007) Además, se debe plantear el papel y el objetivo de la empresa en la sociedad. Ahora, ya no se trata solo de mantener las relaciones con los stakeholders sino de una interdependencia.

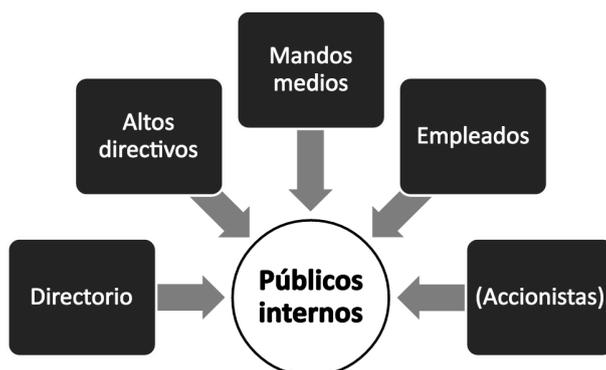
### Mapa de públicos

Para comprender cuáles son todos los stakeholders que tienen relación a una empresa u organización se debe realizar un mapa de públicos tanto internos como externos. De esta manera, se logrará identificar claramente a

quién se va a enviar el mensaje y que estrategia se utilizará para cada uno de éstos.



## Mapa de públicos internos



( Dorotea Truan, 2013)



## Mapa de públicos externos



( Dorotea Truan, 2013)

## **Identidad Corporativa**

Para establecer un modelo de comunicación, se debe tener un conocimiento claro sobre la identidad de la misma. Joan Costa, define en su texto Dircom online a la identidad por medio de tres parámetros “qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve) y dónde está (lugar u origen)” Asimismo el autor menciona que la identidad no es algo que, actualmente, se lo entiende como abstracto, sino que ahora se lo ve como algo estratégico y que debe ser comunicado. Joan Costa, en su texto, divide a la identidad en cinco partes.

### Identidad verbal

La identidad verbal se refiere al nombre de la empresa; aquel nombre que se registra legalmente. Estos nombres deben ser, en la medida de lo posible, originales. “Este principio de originalidad, de unicidad de los nombres adoptados, es simétrico a la misma originalidad y unicidad de la empresa” (Costa) Es decir, es aquello que diferencia a la organización de las demás.

### Identidad visual

Cuando se habla de identidad visual se hace referencia a los signos gráficos de la marca. Es decir, los logos y símbolos de la empresa. Estos elementos son elementos sensibles a la visión que general percepciones en el mundo simbólico (Costa). Su objetivo es el ser recordados fácilmente por sus distintos públicos.

### Identidad cultural

El comportamiento de los colaboradores dentro de una organización es la conducta organizacional. Joan Costa, asegura que esta conducta es parte de la identidad de la empresa. Es entonces que, de esta manera, el cliente logra vivir una experiencia más profunda en la empresa.

### Identidad objetual

La identidad objetual son aquellas cosas físicas que se encuentran dentro de la empresa. Por ejemplo, sillas, escritorios, elementos de cocina, entre otros. Además, según Costa, “ la identidad corporativa está reflejada en los productos y los objetos de uso que la empresa fabrica o vende”

### Identidad ambiental

Finalmente, Joan Costa menciona a la identidad ambiental como aquella hace referencia al lugar donde está. Es decir, la arquitectura y el espacio. Esto llegar a ser una experiencia completa en cuanto a las emociones y vivencias de los empleados y clientes.

La identidad de la organización se configura por la suma del conjunto de atributos que un sujeto (sea éste individual o grupal; público o privado) reconoce y asume como propios y que le definen. A partir de esta definición puede afirmarse que toda organización, al igual que todo ser humano posee una identidad que le es propia y que la identifica, que es única y diferenciada, aunque en ocasiones puede sufrir de

alteraciones y distorsiones debido al desconocimiento que ésta posea acerca de sí misma. (Kathy Matilla, 2009; 62)

### Rasgos culturales

- *Misión*: Aquello que define que hace la empresa.
- *Visión*: Especifica a dónde quiere llegar la empresa en un cierto periodo de tiempo.
- *Valores*: Conjunto de principios bajo los que trabaja la organización.
- *Filosofía*: Desarrollo de los valores, la forma de ser de la organización.
- *Normas*: Reglas por las cuales se rigen en la empresa.

### Rasgos físicos

- *Logo*: Conjunto de letras y símbolos que distinguen a la organización.
- *Símbolo*: Figura icónica que representa a la organización.
- *Tipografía*: Alfabeto diseñado o elegido por la organización.
- *Colores Corporativos*: Gama cromática que permite identificar a la organización.

### Manual de identidad corporativa

En el manual de identidad se presenta un conjunto de todos los símbolos y normas que definen a la empresa. Sara Díez en su libro Técnicas de comunicación (2006) dice que “este manual posibilita que los empleados tengan un comportamiento homogéneo, unitario y coherente con la imagen que la organización quieren transmitir de sí misma.” Díez también expone los aspectos que deben constar en el manual de identidad corporativa:

- Definición de la organización
- Actividades principales y sus productos y/o servicios
- Reseña histórica
- Rasgos físicos
- Normas de tipografía
- Tipo de papel que se debe emplear en distintas situaciones
- Formatos de piezas publicitarias, anuncios de prensa y papelería
- Diseño de productos promocionales
- Normas de indumentaria
- Instalaciones físicas de la empresa.
- Posibles anexos de actualización

## **Cultura organizacional**

La cultura nace como una manera de adaptación de los seres humanos a su entorno. Miguel Ángel Sáenz y María Ángeles González en su texto “Identidad Corporativa, Claves de la comunicación empresarial” (2005) realizan un recorrido desde los orígenes de la cultura y sus características. Los autores dicen que todas las personas somos convalidados de su actividad. Además, aseguran que las personas responden a un conjunto de valores y manifestaciones socioculturales que la sociedad busca imponer.

“Por tanto, la cultura se muestra como algo dinámico, producto del pensamiento y de la acción humana. Es la realidad creada y vivida por un determinado grupo humano y en cuyas objetivaciones se nos muestra su visión del mundo, su pensar,

su sentir y sus modos de obrar. Pero lo que hace que estas expresiones y modos de pensar, sentir y obrar sean cultura, es evidentemente, el hecho de que sean aceptadas y compartidas con una pluralidad de personas.” (Miguel Ángel Sáenz y María Ángeles González, 2005: 20)

Es decir, un conjunto de normas que tienen un carácter colectivo. Asimismo, la cultura es algo que se aprende dentro de un círculo social. Por lo tanto, no se puede afirmar que la cultura sea algo determinado genéticamente, sino, mas bien, como una herencia. (Sáenz y González, 2005) No obstante, la cultura puede modificarse y está sujeta a interpretaciones.

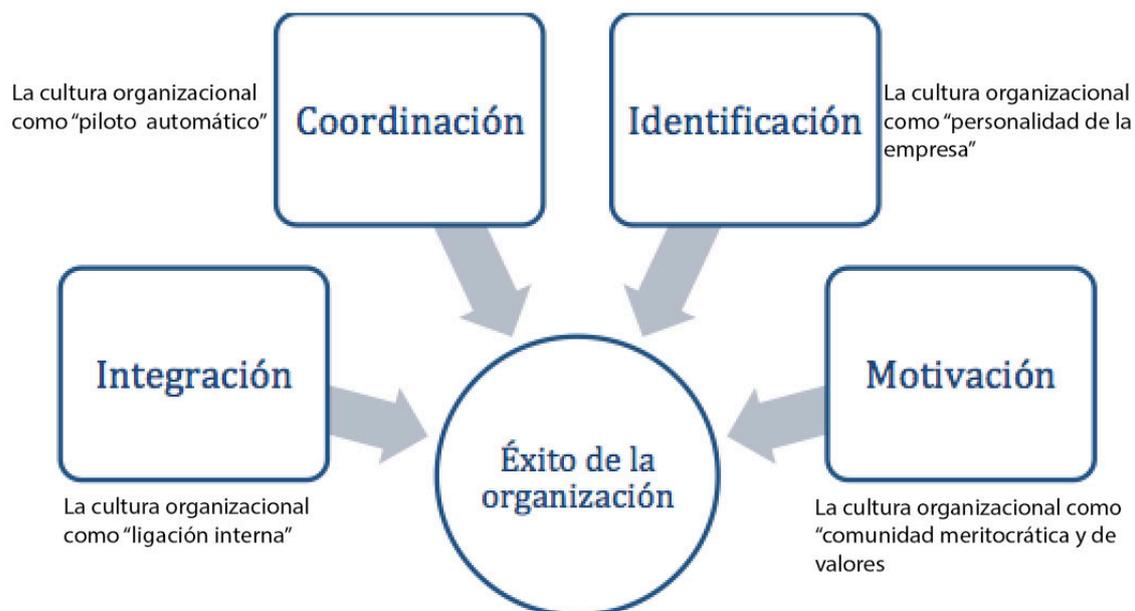
Lo mismo ocurre dentro de las organizaciones con la cultura. Michael Ritter, PhD. en Comunicación Social, define a la cultura organizacional como “la manera en que actúan los integrantes de un grupo y organización en un conjunto de creencias y valores” (2008) La cultura corporativa es algo con lo que cuentan todas las organizaciones, hasta las más pequeñas. Además, el autor agrega que es esencial que la cultura de la empresa facilite la adaptación al constante cambio que existe en el siglo XXI. Debido a la globalización, las organizaciones tienen una competencia mucho mas fuerte y éstas deben alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia junto con sus colaboradores. Es por esto, que la cultura organizacional es un factor determinando para alcanzar el éxito y potenciar a las organizaciones.

Actualmente, las empresas deben diseñar estructuras que estén listas para el cambio y que eso se produzca por el aprendizaje de sus empleados. Ritter (2008) menciona que para cambiar una actitud fuertemente enraizada

se debe aplicar la persuasión. La persuasión tiene el propósito consciente de formar, reforzar o cambiar actitudes, creencias, opiniones, percepciones o conductas de alguna persona o personas efectuado por otro individuo o grupo. (INEP, 2006)

### Funciones de la cultura organizacional

De acuerdo a Michael Ritter, en la cultura organizacional existen cuatro funciones primarias.



(Michael Ritter, 2008:57)

Finalmente, Ritter (2008) asegura que dentro de la cultura dominante de una organización pueden existir subculturas. Éstas suelen reflejar aquellos problemas y experiencias de los colaboradores y por lo general se encuentran divididas por departamentos. Para lidiar correctamente con estas subculturas, el autor propone "implementar un proceso de comunicación mediante el cual

salgan a la luz y se discutan abiertamente las diferencias” y también “realizar talleres donde se enseñe y se comprenda las perspectivas de las diferentes subculturas.” (Ritter, 2008)

## **Imagen y reputación**

Después de conocer más detalles sobre la identidad, es importante hablar sobre imagen y reputación. La imagen y reputación son el resultado de aquellas cosas que se dice y se hace como empresa o persona. De esta manera, se construye la percepción de los stakeholders internos y externos. Sin embargo, estos dos conceptos tienen significados distintos y no deben confundirse, aunque los dos sean una representación en la mente de las personas. La imagen proyecta la personalidad de una empresa, mientras que la reputación proyecta la identidad de la misma.

### Imagen

Imagen es una representación mental de las personas sobre una persona o empresa. Las empresas buscan la forma de proyectarse hacia sus stakeholders de la mejor manera. El autor del libro *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* (2009), Paul Capriotti, dice que la imagen corporativa de una organización se forma por medio de repetidas experiencias de las personas con la empresa; éstas pueden ser directas o indirectas. Además, Capriotti, en su texto, señala un conjunto de características de la Imagen Corporativa.

- *Implica un grado de abstracción y de anonimización.* Esto quiere decir que las personas eligen consciente o inconscientemente los atributos

que consideren significativos de toda la información que se le proporciona.

- *Se constituye como una unidad de atributos.* Para cada uno de los públicos la imagen estará conformada por un “conjunto de atributos centrales o básicos, y otros secundarios o periféricos, que variarán en función de los intereses de cada público en relación con la organización” (Capriotti, 2009)
- *Siempre hay una Imagen, aunque sea mínima.* Paul Capriotti asegura que siempre existe un conocimiento previo, así sea mínimo, que se ha formado por distintas informaciones. Es decir, que cualquier imagen que es una modificación de una anterior.
- *Ninguna Imagen es definitiva.* La imagen puede ir variando según los intereses de los públicos, sus situaciones, contexto y emociones. Esta puede reafirmarse o cambiar en función a la actuación de la competencia.

Para Joan Costa, la imagen también es “un todo formado por partes en interrelación consigo mismas y en interacción con el público” (2003) En su libro *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Costa afirma que la imagen no es algo fijo, tampoco es un estado y es un proceso constante.

*“La imagen no es una cosa que se superpone a la empresa; es una estructura psicológica significativa, que se instaura en el público, y es tan viva y oscilante como la empresa misma.”*

(Joan Costa, 2003: 150)

## Reputación

La reputación es la idea subjetiva que se tiene sobre algo o alguien. Carlos Andretta Director del Centro de Asuntos Corporativos y Públicos CorpAffairs Guayaquil dice que la reputación corporativa “es la percepción de los distintos grupos de interés sobre las acciones pasadas de la empresa y de las expectativas futuras que describen el atractivo hacia dicho grupo de interés” (2013) Como se menciona antes, la reputación es subjetiva. No obstante, Andretta asegura que se puede decir que hay una percepción que satisface mejor o peor las expectativas que se tienen sobre una organización. Entonces, las personas adoptan distintos comportamientos ante estas organizaciones dependiendo de su percepción.

Para obtener una buena reputación no hay dinero que alcance. Se la moldea con conducta, con honestidad, con imparcialidad, con transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo. Se la construye con el ejemplo y ese ejemplo constituye la base de la experiencia directa o indirecta de esos valores que los individuos terminan procesando en una alquimia social manifestada en la actitud colectiva de admiración, respeto y confianza de la cual deviene la autoridad tácita de quien goza de una buena reputación. (Michael Ritter, 2004)

La reputación se crea en base a las acciones y decisiones tomadas en el pasado. No se puede controlar lo que las personas dicen o piensan sobre una organización, pero si se puede monitorear esto para remediar en el caso

de que exista un pensamiento negativo. Para esto existen herramientas para conocer esto. Una de estas herramientas es la investigación que realiza el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) y Reputation Institute anualmente en varios países para determinar un ranking de las empresas mejor reputadas de cada país y del mundo.

De acuerdo a Michael Ritter (2004), los medios de comunicación tiene una gran influencia sobre la reputación de las organizaciones. Es decir, en un momento de crisis, los medios serán los primeros en enterarse y sacar los problemas a la luz. Es por esto que para llevar de mejor manera esto, las empresas deben ser transparentes y dar una información inmediata sobre los hechos. De otra manera, los medios tomarán control y la imagen y reputación de la organización pueden caer rápidamente.

## **Relaciones Públicas**

Para Octavio Rojas, especialista en relaciones públicas y Director General de la agencia túatú, explica que las relaciones públicas son el manejo estratégico de la relación entre una persona, empresa u organización con sus distintos stakeholders con el objetivo de crear conciencia, difundir y responder a los requerimientos específicos de información. (2012) Rojas, también recoge las definiciones de Relaciones Públicas desde sus inicios hasta la actualidad y ofrece un conjunto de palabras para establecer un marco conceptual:

- Organización (empresa, negocio, institución o persona)
- Públicos (diversas audiencias relevantes con la que se relaciona la organización)

- Comunicación consciente (programas de acción aprobados y apoyados por la organización)
- Acción planificada (investigación, estrategia, objetivos, planificación, comunicación bidireccional y evaluación)
- Función directiva específica (realizada por un grupo determinado de profesionales que forman parte de la dirección de la organización o con total acceso a ésta)
- Reputación (comprensión, ayuda, simpatía, apoyo, confianza, predisposición positiva, buena voluntad, lo que se dice de la organización)
- Anticipa tendencias (por su cercanía con el público, conoce la realidad sobre el terreno y puede prever situaciones)
- Comunicación ética (apoyando la actuación positiva de la organización con mensajes fieles a la realidad y aceptando los errores que pudieran cometerse con igual apertura y transparencia)

(Octavio Rojas, 2012: 40)

Entonces, se puede definir a las relaciones públicas como una gestión integral que ayudan a las organizaciones a comunicarse de la mejor manera con sus públicos con el objetivo de identificar, interactuar e implicar a sus stakeholders.

### Modelos de las Relaciones Públicas

James Grunig, teórico norteamericano de las relaciones públicas y una de las figuras más importantes en el tema, determinó en su libro “Dirección de

las Relaciones Públicas” junto con Tood Hunt, cuatro modelos de las relaciones públicas (2000) que han destacado en su carrera.

### *Agente de prensa publicity*

Las relaciones públicas, en este modelo, realizan la propagación de información a los stakeholders. Tiene su primera aparición entre los años 1850 y 1900. Grunig pone como ejemplo a Phineas T. Barnum quien trabaja arduamente para conseguir un espacio gratuito en medios de comunicación para sus clientes.

Objetivo: Desinformación (propaganda)

Naturaleza de comunicación: Flujo unidireccional

Modelo de comunicación: Fuente à Receptor

Naturaleza de investigación: Escasa, recuento

### *Información Pública*

En este modelo se pretende difundir información sobre la institución que sea verdadera, clara y no resulte engañosa. Este modelo apareció a inicios de los años 1900.

Objetivo: Difusión de la información

Naturaleza de comunicación: Flujo unidireccional

Modelo de comunicación: Fuente à Receptor

Naturaleza de investigación: Escasa, legibilidad y lectura

### *Asimétrico Bidireccional*

Este modelo se basa en la persuasión de sus públicos. Grunig asegura que este modelo apareció en los años 20 con el objetivo de que la población de los Estados Unidos apoyara a la I Guerra Mundial.

Objetivo: Persuasión científica

Naturaleza de comunicación: Doble flujo bidireccional

Modelo de comunicación: Fuente è Receptor



Naturaleza de investigación: Formativa y evaluativa de actitudes

### *Simétrico bidireccional*

Este modelo se basa en que las relaciones públicas sirven como un mediador entre los públicos y distintas organizaciones. Según Grunig, este modelo comenzó a teorizarse en los años 50 con investigadores en varias universidades.

Objetivo: Comprensión mutua

Naturaleza de comunicación: Doble flujo bidireccional

Modelo de comunicación: Grupo çè Grupo

Naturaleza de investigación: Formativa y evaluativa de comprensión

### Actividades de las relaciones públicas

El campo de acción de las relaciones públicas es muy amplio. Por esta razón se debe tener claro en que actividades participa y que incluye. Gustavo Cusot (2012), M.A. en Comunicación y docente en la Universidad San Francisco de Quito, comenta que las relaciones públicas incluyen lo siguiente.

- Gestión y diseño de actos y eventos
- El protocolo y ceremonial
- Gestión de identidad e imagen
- Comunicación en crisis
- Patrocinio y esponsorización
- Mecenazgo
- Auditorías de comunicación de imagen
- Gestión de publicaciones e impresos
- Producción de publicity
- Redacción de boletines de prensa
- Lobbying

### Funciones de las Relaciones Públicas

Antonio Castillo, en su libro *Introducción a las Relaciones Públicas*, destaca a los autores Cutlip, Center y Broom (2001) al momento de hablar sobre las funciones de las relaciones públicas.

- Detectar y orientar a la sociedad en el área social. Es decir, devolver a la sociedad todo aquello que se ha conseguido de ella.
- Servir de conciencia corporativa.

- Orientar y gestionar la comunicación. “proceso proactivo de anticipar, identificar, evaluar y responder a los temas de políticas públicas que afecten a las relaciones de las organizaciones con sus públicos” (Cutlip, Center y Broom, 2001)
- Servir de antenas de la organización.

### Relaciones públicas y elementos afines

Antonio Castillo (2010) realiza un resumen sobre los campos y áreas afines a las relaciones públicas.

#### *Propaganda*

Este es un elemento que tiene una finalidad persuasiva y que busca crear y mantener una imagen positiva de una persona u organización. Sin embargo, Castillo afirma que la mayoría de los investigadores comunicativos poseen una visión negativa sobre la propaganda, ya que la ven como una manifestación manipulativa del emisor.

#### *Publicidad*

Muchas veces se habla de estrecha la relación que existe entre la publicidad y las relaciones públicas y se la conoce como el marketing mix. Es por esto, que Castillo se basa en Saz de la Tajada (1986) para establecer las diferencias entre estos dos campos de trabajo.

- Con relación a los objetivos: Castillo explica que las relaciones públicas están enfocadas al ámbito institucional de una empresa, mientras que la publicidad se enfoca en el producto o marca específicamente.

- Con relación a los destinatarios: La publicidad se dirige hacia públicos externos y un tipo de público de espectro mayoritario, dice Castillo. Por otro lado, las relaciones públicas se dirigen a públicos internos y externos más concretos.
- Sobre la selección de los medios y soportes: La publicidad tienen un control sobre los espacios definidos y los tarifados al pagar por un anuncio, mientras que las relaciones públicas tienen claro el mensaje pero no cuándo va a salir al medio ni dónde, ya que se realiza la gestión para que el mensaje aparezca gratuitamente en los medios de comunicación.
- Respecto al mensaje de lo que se comunica: El lenguaje de la publicidad es explícito y que evoca al consumo de un producto o servicio. Los mensajes de la publicidad no pasan por ningún tamiz de los medios de comunicación, ya que es un espacio pagado. Por otro lado, Castillo explica que las relaciones públicas tienen un lenguaje mucho más extenso con mensajes propios de protocolo y se escriben con estilo periodístico.
- Sobre la cadencia de los mensajes: La publicidad se enfoca en la repetitividad de los mensajes; mientras que las relaciones públicas no es normal que se repitan los mensajes pero sí las herramientas.

## **Comunicación Interna**

En todas las organizaciones existe la necesidad de contar con un área o departamento de comunicación debido a la cantidad de información que generan. Es, de esta manera, como el campo de la comunicación va ganando

terreno, por lo que es imprescindible implantar un control sobre ella. Las empresas, las instituciones y las organizaciones en general, tienen la necesidad de interrelacionarse no solo con el exterior, sino también con sus públicos internos.

Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli, especialistas en Comunicación y RR.PP., en su texto Comunicación Interna, definen a la comunicación interna como “una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (2009) Es la comunicación que se maneja dentro de una organización. Los autores la dividen en comunicación formal e informal. Se dirige a todo el personal interno, con cargos altos, medios y bajos. Sus objetivos principales son fomentar un buen ambiente laboral, construir una identidad en la empresa, motivar al personal, generar vínculos de confianza, promover espacios de comunicación y permitir a los colaboradores que puedan expresar sus opiniones. Brandolini y González exponen en su texto también presentan los principales efectos de la comunicación interna en una empresa.

- Genera la implicación del personal
- Armonizar las acciones de la empresa
- Propiciar un cambio de actitudes
- Mejorar la productividad

#### Comunicación formal

Es aquella comunicación que difunde, principalmente, temas laborales y oficiales de la organización. Además, Brandolini y González aseguran que

cuentan con una estrategia de fondo, cumple con las normas institucionales y utilizar los canales oficiales de comunicación.

### Comunicación informal

Por el contrario, los autores exponen a la comunicación informal como una forma de comunicación que, de igual manera abarca temas laborales, pero no utiliza los canales oficiales de la organización. Por ejemplo, conversaciones y rumores difundidos entre colaboradores en los pasillos, baños, ascensores, entre otros.

### Direccionalidad de la comunicación interna

- Descendente: Desde las áreas directivas hacia los empleados.
- Ascendente: Desde empleados y cargos medios hacia gerencia y altos mandos.
- Transversal: Entre departamentos, mismos niveles jerárquicos y distintas áreas de la institución.

“La clave para lograr el soporte de los objetivos, políticas y programas organizacionales es servir a las audiencias, conociendo cuales son las informaciones que éstas requieren y cómo prefieren recibirlas” (Ritter, 2008) Es decir, se debe realizar una investigación y un análisis en la organización para poder emplear las herramientas necesarias. En este caso el público objetivo es el público interno de la organización. En el libro Cultura Organizacional (2008) Michael Ritter dice que actualmente es imposible colocar a todos los empleados en un mismo grupo; cada uno tiene distintos intereses, gustos y necesidades.

## Canales y herramientas de comunicación interna

Una empresa puede poseer de algunos canales formales de comunicación. Se deben manejar de la manera más adecuada para la empresa y, de esta manera, evitar que se generen rumores y chismes. Es importante analizar esto antes de aplicarlo, ya que se pueden llegar a utilizar herramientas que tendrán poco o ningún efecto en sus públicos. Además, si no se las realiza de la manera correcta, se pueden generar pérdidas económicas y de tiempo. Brandolini y González dividen a estos canales en tradicionales y tecnológicos y presentan un cuadro con algunos ejemplos.

<b>Tradicionales</b>	<b>Tecnológicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• House organ/Newsletter</li> <li>• Cartelera</li> <li>• Programas de intercambios</li> <li>• Manual de políticas de RRHH</li> <li>• Manuales de procedimientos</li> <li>• Reuniones de estrategia, actualización, toma de decisiones / Desayunos de trabajo</li> <li>• Encuestas de clima organizacional</li> <li>• Balance social / Reporte de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet / Internet</li> <li>• Blogs</li> <li>• E-mails / Agenda electrónica</li> <li>• Newsletters electrónicas</li> <li>• Glosarios y guías de preguntas frecuentes</li> <li>• Foros</li> <li>• Portales de e-learning</li> <li>• Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.</li> </ul>

<p>sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Open House</li> <li>• Actividades deportivas / Culturales</li> <li>• Buzón de comunicaciones</li> <li>• Memos / Circulares</li> <li>• Folletos</li> <li>• Cartas de bienvenida / felicitación</li> <li>• Capacitación / Seminarios / Talleres</li> </ul>	
---	--

(Brandolini y González, 2009; 86)

Como se puede ver en el cuadro anterior los canales tradicionales son aquellos que se presentan en papel o verbalmente (cara a cara). Mientras que los tecnológicos se basan en un soporte digital y su ventaja principal es que permite una bidireccionalidad con sus públicos objetivos.

### Plan de comunicación

Una empresa debe ser coherente con lo que dice y hace para generar credibilidad. Es por esto que “se ha de establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo que la comunicación sea la más adecuada a las necesidades de la organización” (Saló) En el libro “La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva” de Núria Saló se explica que

debe existir una planificación de la comunicación interna. La finalidad de contar con un plan de comunicación interna es “apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos. (Saló) Es así que la autora propone una ficha de acción en la cual se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- Acción
- Objetivos
- Emisores
- Gestión de la acción
- Funciones
- Mensajes
- Públicos
- Calendario
- Soportes, instrumentos, técnicas
- Presupuesto
- Resultados

La mayor parte de la información que la persona recibe sólo se relaciona directamente con él o con su trabajo. Esta no puede ser distribuida en su totalidad a todas las demás personas. Sin embargo, existe información clave que se debe enviar a todos los colaboradores de una empresa. Por ejemplo, nuevas reglas, noticias, eventos, normas, problemas, cronogramas y mensajes positivos. De esta manera, se mantendrá actualizado a todas las personas que conforman la organización, pero sin saturarlos con demasiada información.

## **Auditoría de comunicación interna**

Ante la necesidad de estudiar la demanda de comunicación, quién envía los mensajes y que herramientas se utilizan, se puede aplicar una auditoría de comunicación interna. Amaia Arribas, PhD. en Ciencias de la Comunicación, dice que una auditoría consiste en “realizar un examen de la situación de la empresa y elaborar una síntesis y conclusiones que sirvan de punto de partida para planificar las acciones por adoptar”. (2013)

La auditoría en comunicación no debe ser considerada como una prueba en la que se aprueba o desaprueba. El objetivo de este proceso es determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene el área de comunicación dentro de una empresa. Se examinan tanto los canales formales e informales con la finalidad de consolidar y mantener lo que se está haciendo bien, corregir y mejorar lo que no está tan bien y proponer nuevas actividades y estrategias para enviar la información. Esta puede ser aplicada por el personal interno de la organización o por compañías que se dedican a ello.

La auditoría de comunicación interna es un método que permite conocer varios aspectos de la empresa. Por ejemplo, la efectividad de las herramientas de comunicación, los canales por los cuales fluye la información y la actitud de los trabajadores en torno al proceso comunicativo. Una vez que se obtienen resultados de estos aspectos, se procede a la elaboración de estrategias y tácticas que vayan de acuerdo al modelo de comunicación que necesite la organización.

Eugenia Etkin, investigadora, profesora de Postgrado y experta en DirCom, en su texto “El Recorrido Metodológico de la Auditoría” (2008) dice que la auditoría de comunicación tiene dos aspectos: la diagnóstica y las recomendaciones. Asimismo, la autora describe ciertas instancias que forman parte de la metodología de la auditoría que se desarrollarán a continuación.

#### Identificación de la organización

En primer lugar, se debe saber que la auditoría se puede realizar en todas las organizaciones; éstas pueden ser públicas o privadas asegura Etkin (2008) Idealmente, la institución debe poseer una exposición pública con sus stakeholders, esto permitirá una evaluación más completa. No obstante Eugenia Etkin dice que no es un factor excluyente.

#### Objetivos de la auditoría

Se deben plantear objetivos específicos basados en los resultados que se desean obtener. Estos deben estar formulados de la forma más sencilla y clara posible. De esta manera, servirán para la toma de decisiones futuras sobre la planificación comunicacional, afirma Etkin.

#### Revelamiento de la realidad organizacional

Posteriormente, se deberá realizar un relevamiento de datos, es decir, emplear un modelo que permita la sistematización y clasificación de los datos que definan la institución. La autora, menciona que aquí se “incluirán aquellos datos objetivos, fácticos de la institución” Es decir, organizar toda la información de una manera detallada de los elementos de la organización.

## Diagnóstico

A continuación, se realizará el diagnóstico sobre los elementos que componen la comunicación interna de la empresa. “Un buen diagnóstico sólo puede producirse a partir de micro diagnósticos de cada uno de los sistemas que componen la unidad total” (Chávez, 1994) Con este diagnóstico de pretende evaluar las variables de identidad corporativa, imagen, cultura, públicos, herramientas y canales de comunicación.

Las herramientas de diagnóstico que se utilizan en el momento de realizar una auditoría pueden variar según la organización. Las principales herramientas son: encuestas, cuestionarios, entrevistas, focus grupos, reuniones y dinámicas de grupo. Esto permitirá recolectar todos los datos necesarios sobre la eficacia del manejo de comunicación y los diferentes medios que se utilizan en el proceso. Es importante que esta evaluación se la realice con una muestra significativa de los empleados de la empresa y de las áreas más significativas de la misma.

## Definición de problemas

Una vez que se ha realizado el diagnóstico, se procede a interpretar los datos e identificar los problemas comunicacionales de la organización. Esto, además, consiste en verificar los resultados y analizarlos con los objetivos que se plantearon anteriormente

## Plan de comunicación

Después de tener identificados los problemas, se proponen soluciones y planes de acción para mejorar el proceso de comunicación que maneja

actualmente la organización, afirma la autora. Esto implicará el uso de distintos recursos para conseguir el fin planteado. “Es importante aclarar que los procesos de cambio se desarrollan necesariamente en el largo plazo, ya que constituyen elementos culturales que involucran en su totalidad a las personas” (Infobrand, 2010) Es por esta razón que no se pueden realizar cambios tan profundos en un período corto de tiempo. La planificación debe contar con los siguientes aspectos.

- Objetivos comunicacionales
- Acciones de comunicación
- Estrategias y tácticas

### Conclusiones

Finalmente, las conclusiones deben abarcar todos los aspectos que resalten de la auditoría. Podría decirse que es un resumen y análisis de los procesos de la auditoría de comunicación.

Se puede decir, entonces, que la auditoría de comunicación interna es una herramienta que permite evaluar el nivel de efectividad de los mensajes, canales, estrategia y herramientas de comunicación. (Brandolini y González, 2009) Además, los resultados revelarán las debilidades y fortalezas de el manejo de la comunicación en la institución. Esto permitirá, a largo plazo, que de desarrollo un plan de comunicación mucho mas consistente.

## **Responsabilidad Social**

Actualmente el sector empresarial se encuentra en constante cambio. Debido a la globalización se crea una competitividad empresarial mucho más fuerte que requiere que las empresas sean más innovadoras y tengan una relación más estrecha con su entorno social. Dentro de este nuevo contexto surge la idea de la Responsabilidad Social Empresarial como una estrategia de comunicación y marketing. Invertir tiempo, dinero y personal en este tema es esencial para contar con un buen programa de responsabilidad social. Además, esto es un valor añadido para la empresa que logrará que los consumidores tengan una percepción más positiva sobre la misma.

Para comprender mejor el tema, es necesario comenzar con algunas definiciones. El concepto de responsabilidad social corporativa nació entre los años cincuenta y sesenta del siglo XX en Estados Unidos. Posteriormente, en la Unión Europea surgió en los años noventa. (Morrós, 2005) Eventualmente ha ido expandiéndose en las organizaciones, ganando importancia.

La responsabilidad social “se basa en la idea de que 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.” (Fernández, 2009) Es decir, dejar de pensar únicamente en su objetivo de producir y obtener ganancias económicas. Según el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (2014), estas prácticas contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y sostenible.

Por otro lado, la Corporate Social Responsibility Europe define a la Responsabilidad Social como aquella que “gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan” (CSR, 2014) Ahora las empresas deben preocuparse por el impacto positivo o negativo que pueden llegar a generar con su trabajo.

Según Ricardo Fernández (2009), en su libro Responsabilidad Corporativa, dice que existen tres tipos de responsabilidad social.

**Primarias:** Inherentes a la actividad específica de la empresa.

**Secundarias:** Incidencia de las actividades específicas en los grupos sociales con los que se relaciona.

**Terciarias:** Mejora del entorno mediante acciones no incluidas en la actividad específica.

Para Camila Hernández (2015), responsable de Consultoría de Responsabilidad Corporativa & Sostenibilidad de la empresa Deloitte en Ecuador, la Responsabilidad Corporativa es “un modelo de gestión transversal a la empresa, el cual debe ir en concordancia con la estrategia de la empresa”. Además, menciona que los proyectos de Responsabilidad Corporativa son importantes para cualquier negocio. Se puede medir con indicadores de gestión e indicadores de impacto sin dejar de lado el retorno para la empresa ya sea por mitigación de riesgos, crecimiento o productividad.

Por otro lado, Sergio Barreno (2015), Gerente de Relaciones con Grupos de Interés y Fundación San Luis en Pronaca Ecuador, asegura que la responsabilidad social debería estar presente en todas las organizaciones. La responsabilidad social permite la sustentabilidad de la empresa, reducir el impacto social, ambiental y económico que se genera en las comunidades en las que se operan.

En el libro “Acción Social, empresa e instituciones no lucrativas” (2005) de Juan Luis Martínez, expone que todo proceso de proyectos sociales llevan tres condiciones: fijar objetivos sociales a largo plazo, realizar una inversión y buscarla sostenibilidad de la actividad. Además, el autor proponen cuatro factores clave que deberían concretarse con sus políticas para determinar acciones que generen valor.

- Alineamiento con la misión: se genera confianza y prestigio, lo cual reporta a la empresa nuevos inversores y retiene a los accionistas.
- Gestión de la identidad corporativa: el empleado se identifica con la cultura empresarial, mejorando su grado de compromiso (mejora del clima laboral) y, por tanto, se reduce la rotación. Además, se produce atracción de nuevos talentos hacia la compañía.
- Compromiso con el mercado: se genera prestigio, mejora la imagen, lo cual permite fidelizar a los clientes y lanzarse a nuevos mercados.

- Proceso productivo: la incorporación de prácticas sociales abre el proceso de mejora continua en la búsqueda de nuevos procesos que se adapten a estas prácticas.

(Martínez, 2005: 5)

La Responsabilidad Social es algo fundamental en las empresas en la actualidad. Este tema ya no es una opción, sobre todo para las organizaciones más grandes. No obstante, no se debe olvidar que esto debe representar e ir acorde a los valores y filosofía de la empresa. Su reputación muchas veces depende de su trabajo de responsabilidad social. Además, en el mundo globalizado y competitivo en el que nos encontramos las empresas necesitan destacar y la responsabilidad corporativa es un valor añadido.

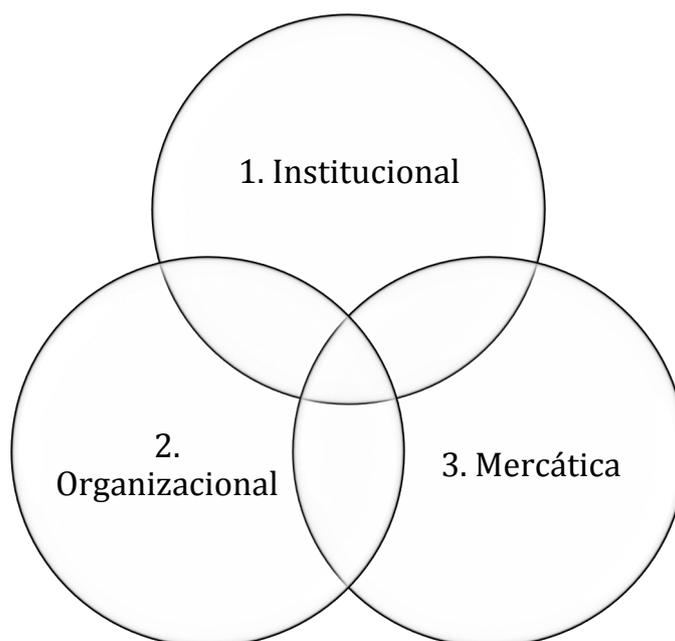
Como se pudo ver anteriormente, las empresas cada vez se preocupan más por este tema y cuentan con proyectos impresionantes. La mayoría se enfoca en el apoyo a las comunidades con programas de educación y desarrollo de niños principalmente. Sin embargo, no dejan de lado el cuidado y protección al medio ambiente con sus planes de sustentabilidad.

Finalmente, las pequeñas y medianas empresas también deberían unirse a este trabajo social. Aunque estas no cuenten con el presupuesto de organizaciones mucho más grandes si pueden empezar con cosas más sencillas que fomenten el desarrollo social y que disminuyan el impacto social y ecológico. Además, para comenzar con sus proyectos deben tener una relación estrecha con sus stakeholders para crear planes de responsabilidad social que sean necesarios y así obtener un mejor resultado e involucramiento.

## Comunicación Global

Para competir dentro del mundo globalizado en el que nos encontramos, es necesario contar con estrategias y planes de comunicación efectivos que se adapten a la nueva sociedad. Leonardo Schvarstein asegura que la comunicación global “pone de manifiesto la relación dialéctica entre lo externo y lo interno del discurso.”

Para comprender esto, Joan Costa establece los tres ámbitos de la comunicación global basándose en los sistemas de intereses y las relaciones que tienen con la empresa.



(Joan Costa, 1997:21)

Enrique Bigné (2003), en su libro “Promoción Comercial”, denomina a la comunicación global como integrada y total. El autor asegura que la base de esta comunicación se encuentra en la integración estratégica y tiene un proceso que incluye varios factores.

- Tratar los elementos de comunicación como un todo
- Poner a un único responsable al frente de la comunicación.
- Utilizar bases de datos y otros sistemas para dirigirse a un público objetivo mediante una estrategia de marketing específica.

(J. Enrique Bigné, 2003:74)

Justo Villafañe (2014) afirma que las empresas ahora buscan comunicadores con competencias más técnicas que un comunicador tradicional. Es decir, un comunicador global, según Villafañe, debe tener “una gran capacidad de gestión del cambio y un alto nivel de competencias directivas en general” Además, la autora asegura que también son proactivos y persuasivos en su trabajo, y a su vez, tienen una visión de 360 grados.

## **Agencia Snap!**

### **Comunicación creativa**

#### **¿Quiénes somos?**

Snap! es mucho más que una agencia de comunicación; es el espacio donde se consolidan los vínculos entre tus públicos a través de estrategias online y offline.

Contamos con un equipo de profesionales dispuestos a dejar la piel en hacer su trabajo. Queremos sorprenderte, emocionarte y que digas ¡Oh Snap! con cada solución propuesta.

#### **Misión**

Diseñar conceptos y estrategias comunicacionales poniendo nuestra creatividad en acción; priorizando siempre resultados efectivos y en un solo Snap.

#### **Visión**

Estar entre las agencias de vanguardia más creativas e innovadoras del país.

#### **Valores**

-Pasión

-Curiosidad

-Lealtad

-Compromiso

## **Filosofía**

Somos apasionados y valientes, nos gusta lo que hacemos y por eso creemos que el trabajo puede ser divertido sin dejar de lado la responsabilidad. Nos comprometemos con nuestros clientes y llegamos a conocer su negocio como si fuera el nuestro.

En Snap nos gusta romper esquemas y aceptamos todos los retos que nos pongas. Queremos convertir tus ideas en estrategias claras, únicas y efectivas.

## **Metodología**

En Snap! Realizamos un análisis previo de las necesidades de nuestros clientes. Plantemos objetivos para llegar a un target específico y desarrollamos la estrategia más adecuada para garantizar el éxito. Siempre proponiendo soluciones creativas, integrales y en tiempo récord. Queremos asegurarnos de que todo salga impecable, por lo que realizamos un control de resultados y de calidad.

1. Análisis de propuesta
2. Selección de target
3. Soluciones en tiempo récord
4. Creación y desarrollo de la estrategia
5. Control de resultados

## **Servicios**

- **Relaciones públicas**

Queremos que la gente conozca sobre tu empresa y las cosas buenas que hacen. Deja todo en nuestras manos y no te arrepentirás.

-Relación con medios de comunicación

-Monitoreo y clipping de medios

-Media Training

-Asesoría de imagen integral

- **Publicidad**

Snap te ayuda a captar la atención de tus consumidores. Te asesoramos en la elección de la opción más atractiva para promocionar tu marca.

-Diseño de publicaciones

-Campañas publicitarias

-Productos promocionales

- **Marketing digital**

Las formas de comunicación evolucionan constantemente y Snap! conoce todas las nuevas herramientas digitales para desarrollar una estrategia efectiva.

-Community Management

-Administración de páginas web

-SEO

- **Diseño gráfico**

Convertimos tus ideas en imágenes creativas y plasmamos tus conceptos en material visual persiguiendo la originalidad sin dejar de lado la estética.

-Branding

-Diseño de empaques

-Afiches, flyers, anuncios

- **Consultoría de comunicación interna**

Sabemos lo importantes que son tus colaboradores. Snap busca detectar cualquier problema interno y proponer soluciones estratégicas a corto y largo plazo.

-Auditoría de comunicación

-Campañas internas

## **Contacto**

Andrea Lalama

Gerente General

Telf: 2454832

Celular: 0995378427

E-mail: [alalama@snapcomunicacion.com](mailto:alalama@snapcomunicacion.com)

Dirección: Twin Towers, República del Salvador.

**Cientes**

- Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas USFQ
- QFCuenca 2014
- Techno&Net Ecuador
- Banco Internacional

## **Auditoría de comunicación Universidad Iberoamericana del Ecuador**

### **Pre diagnóstico**

#### **Historia**

El proyecto de la Universidad Iberoamericana del Ecuador comenzó en los años 90. La base del sustento conceptual y operativo lo constituye la “Fundación Castro”; proyecta sus ideales altruistas de servicio a la sociedad y seriedad. La segunda etapa se concreta con la fundación del Instituto Superior Benvenuto Cellini, el cual puede ser considerado, por este motivo, como el primer paso en la creación de la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR.

El Instituto Cellini abrió sus puertas en octubre de 1994, en el palacete Villagómez-Yépez, a la vera del parque de La Alameda. Se inició con la Escuela de Joyería. Luego, en 1995, se abrió la Escuela de Producción en Radio y Televisión. Posteriormente, se abrieron las Escuelas de Ecoturismo, Gastronomía, Administración Turística y de Administración Hotelera. Finalmente, ya como Universidad, se abrieron las carreras de Derecho, de Ventas y Negocios, y de Relaciones Públicas.

#### **Misión**

La Universidad Iberoamericana del Ecuador es una institución de Educación Superior con orientación humanística, que forma profesionales con valores éticos; comprometida a fomentar el desarrollo sostenible del país a través de la investigación, la tecnología y la innovación.

## **Visión**

La Universidad Iberoamericana del Ecuador será un referente de Educación Superior en el país, por su desempeño hacia la excelencia en los ámbitos de la enseñanza-aprendizaje, la investigación científica y humanística, y la vinculación con la sociedad, contribuyendo de manera constante al desarrollo sostenible del país.

## **Filosofía**

La “filosofía” en la que se fundamenta la Universidad Iberoamericana del Ecuador es la visión muy particular que tenemos de lo que debe ser una universidad moderna, creativa, social, pluralista, integral y transformadora.

### **1. Una Universidad en búsqueda de la calidad total**

La Universidad es fundamentalmente una comunidad académica, integrada por docentes y estudiantes que dedican su trabajo intelectual a la libre búsqueda de la verdad, a la creación y difusión del conocimiento, representado por la ciencia y las humanidades, y al cultivo de los valores trascendentales del hombre.

La **UNIBE** cumplirá con la sociedad en torno a procesos de calidad total, y responderá a ésta en tanto satisfaga la demanda de sus clientes, supere dichas expectativas al menor costo posible, y brinde una educación en respuesta a las expectativas de esta sociedad.

Este proceso de calidad total nos obliga a enfocar los siguientes aspectos:

- Competitividad de la capacidad administrativa y de gestión de la **UNIBE**.

- Competitividad del profesional egresado de la **UNIBE** frente a los profesionales egresados de otras universidades.
- Competitividad en cuanto a los cambios y avances tecnológicos.
- Competitividad del personal académico de la **UNIBE**.

## **2. Una Universidad comunitaria**

La comunidad universitaria está conformada por los diferentes estamentos que participan en el quehacer cotidiano: el estamento administrativo, el estamento docente y el estamento estudiantil.

En consecuencia, la universidad no puede ser la obra de una sola o de unas cuantas personas encargadas de la realización de un proyecto preestablecido, sino de la comunidad en su totalidad.

En consecuencia también, la universidad debe responder a las necesidades reales de la comunidad y no crear necesidades ficticias mediante un mercadeo irresponsable y de tipo puramente mercantil.

Siendo una comunidad, los diferentes estamentos que la conforman deben, respetando el Estatuto existente, participar en su gestión, utilizando formulas participativas que serán definidas progresivamente a través de los consejos y otras instancias de representación, elegidos democráticamente.

## **3. Una Universidad pluralista**

El pluralismo supone el reconocimiento de la diversidad en todas sus manifestaciones socioculturales, étnicas, e ideológicas.

El lucro no puede ser un objetivo en sí. Independiente de toda estructura de poder, la universidad no puede caer bajo el yugo del poder económico, el afán puramente mercantilista, ser una empresa como cualquier otra, lo que atentaría a su carácter independiente y pluralista.

La universidad debe ser sustentable, pero sin criterios de lucro. Si cabe reconocer que el manejo administrativo debe tener la seriedad propia a una empresa eficiente, en ningún caso hay que olvidar que es ante todo una institución educativa, cuya finalidad primera es el servicio, la educación.

#### **4. La Universidad como respuesta a las necesidades reales de la sociedad**

A cada sociedad su universidad, en ningún caso se trata de reproducir modelos o estereotipos que funcionan tal vez maravillosamente en otros países o sociedades, pero que no corresponden al estado de desarrollo de nuestra sociedad.

El trabajo de la comunidad debe corresponder a esta preocupación fundamental de adaptación de la forma y los contenidos al contexto en que debe por vocación desarrollarse. En primer lugar debe definirse las necesidades reales del entorno – no las necesidades impuestas y subordinadas al afán de beneficio inmediato. Luego las carreras, las estructuras curriculares que correspondan a esas necesidades. Ello implica de parte de la universidad el renunciamiento a carreras de tipo puramente academicistas que pueden entenderse en otras épocas y latitudes, no en una sociedad insuficientemente desarrollada.

Las carreras y estructuras curriculares no pueden ser simples copias. Deben, por el contrario, responder a la demanda del momento de nuestra sociedad e ir adaptándose al ritmo y a la evolución de ésta.

### **5. Un derecho fundamental: el derecho social a la educación superior**

Por originarse en la naturaleza humana, el derecho a la educación tiene dos propiedades esenciales: la universalidad y la igualdad. El derecho natural a la educación se extiende a todos por igual, es precisamente esta igualdad del derecho a la educación la que exige una igualdad de oportunidades para recibirla. De esta forma, el llamado principio de igualdad de oportunidades ante la educación y la necesidad de sus fenómenos y desarrollo tiene vigencia universal en las preocupaciones de nuestra universidad.

### **6. El deber social del estudio**

La plena universalización de la enseñanza universitaria es una meta de nuestro mejor esfuerzo. Pero debe advertirse que puede verse condicionada por dos obstáculos.

El primero es de índole subjetiva, no todos los jóvenes gozan de la aptitud imprescindible, ni tienen capacidad actualizada para incorporarse a las tareas de la universidad. La educación universitaria es un alimento que no pueden digerir todas las mentes. Un nutrido porcentaje de muchachos han logrado a los dieciocho años el máximo desarrollo de su talla intelectual sin alcanzar el nivel que la universidad exige. “Lo que natura no da Salamanca no lo presta”, reza el conocido proverbio.

Luego, deben tener acceso a la educación universitaria cuantos jóvenes hayan dado muestras de aptitud intelectual, madurez emocional y de interés por los estudios. Por la misma razón deben ser excluidos de la universidad quienes carezcan del talento imprescindible, la necesaria capacidad actualizada y la decidida voluntad del aprendizaje. Ninguna consideración económica, racial, política o religiosa puede entrar en juego para el acceso de los estudiantes a los centros universitarios.

## Valores

- Libertad de Pensamiento
- Respeto
- Integridad
- Lealtad
- Justicia
- Honradez

## Objetivos de investigación

### Identidad corporativa

- Definir el **nivel de conocimiento** que tienen el personal administrativo, docente y estudiantes con respecto a los rasgos culturales de la Universidad Iberoamericana del Ecuador.
- Saber si el personal administrativo, docente y estudiantes se **sienten identificados** con los rasgos culturales.

## **Comunicación**

- Conocer el **nivel de efectividad** de los canales de comunicación formal y de los informales (rumor)
- Conocer la **efectividad de las tácticas** utilizadas por la Universidad.

## **Clima organizacional**

- Identificar la percepción de administrativos, docentes y estudiantes en cuanto a su área, sea esta laboral o académica, dentro de la UNIBE

## **Métodos e instrumentos o técnicas de auditoría**

El método de investigación que se utilizó es el analítico descriptivo a través de encuestas, que brinda resultados cuantitativos que garantizan y dan una mayor credibilidad a la gestión del comunicador organizacional que realiza la auditoría.

La encuesta fue aplicada por medio de la herramienta digital de encuestas “Qualtrics”

- Encuesta:  
17 preguntas cerradas  
1 pregunta abierta

## **Determinación del Universo y el tamaño de la muestra**

- Administrativos: 16
- Docentes: 27
- Estudiantes: Total 450
  - Muestra esperada: 207
  - Muestra total: 102

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N:

k:

e:  %

p:

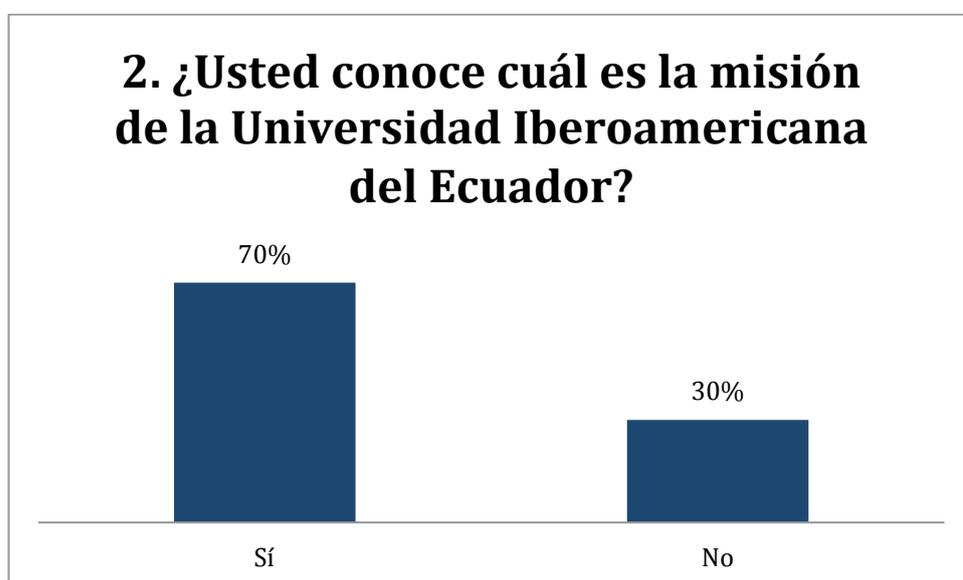
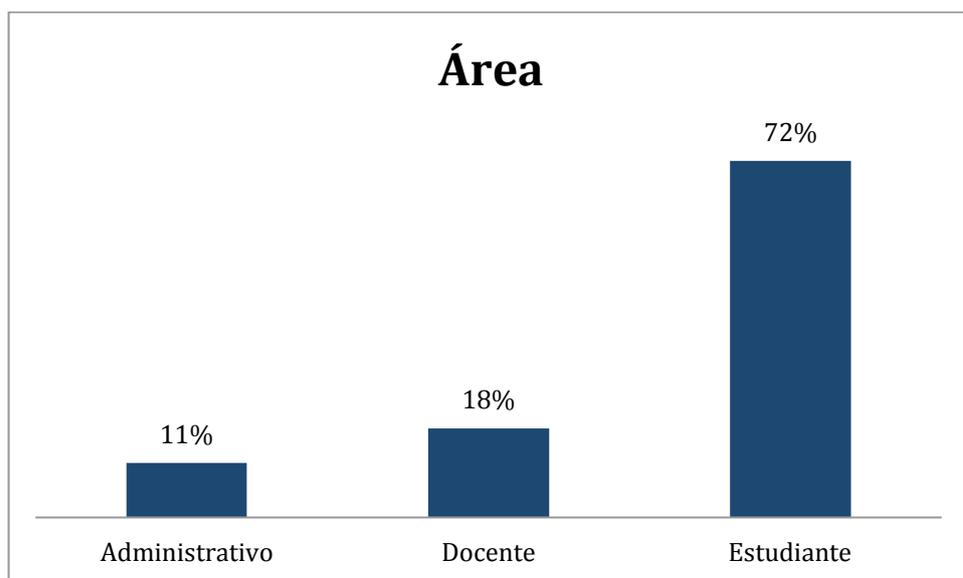
q:

**Calcular muestra**

n:  es el tamaño de la muestra

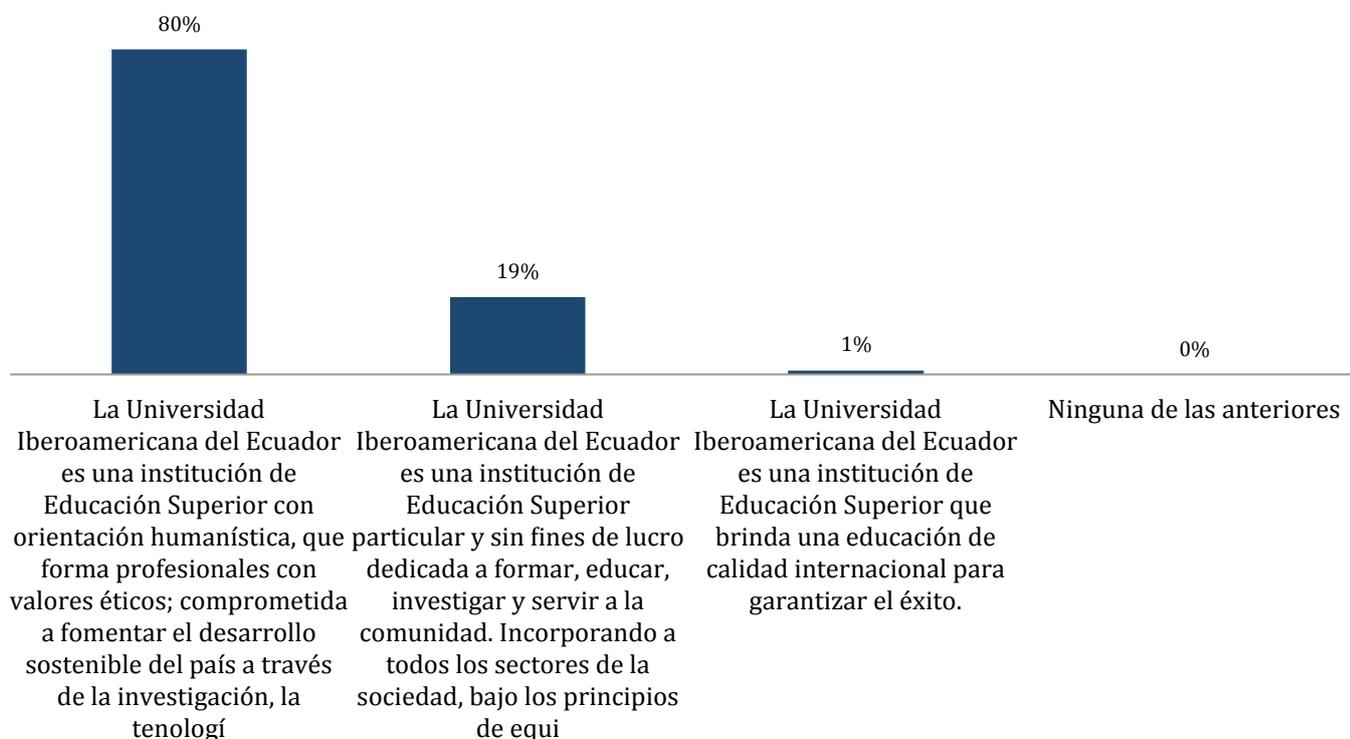
Para obtener la muestra de los estudiantes, se utilizó la fórmula de la estimación de la proporción poblacional. Esta fórmula se basó en obtener una muestra con un 95% de confianza. Sin embargo, por cuestiones de logística y alcance, se realizó la encuesta a 102 estudiantes.

- Total de personas encuestadas: **142**



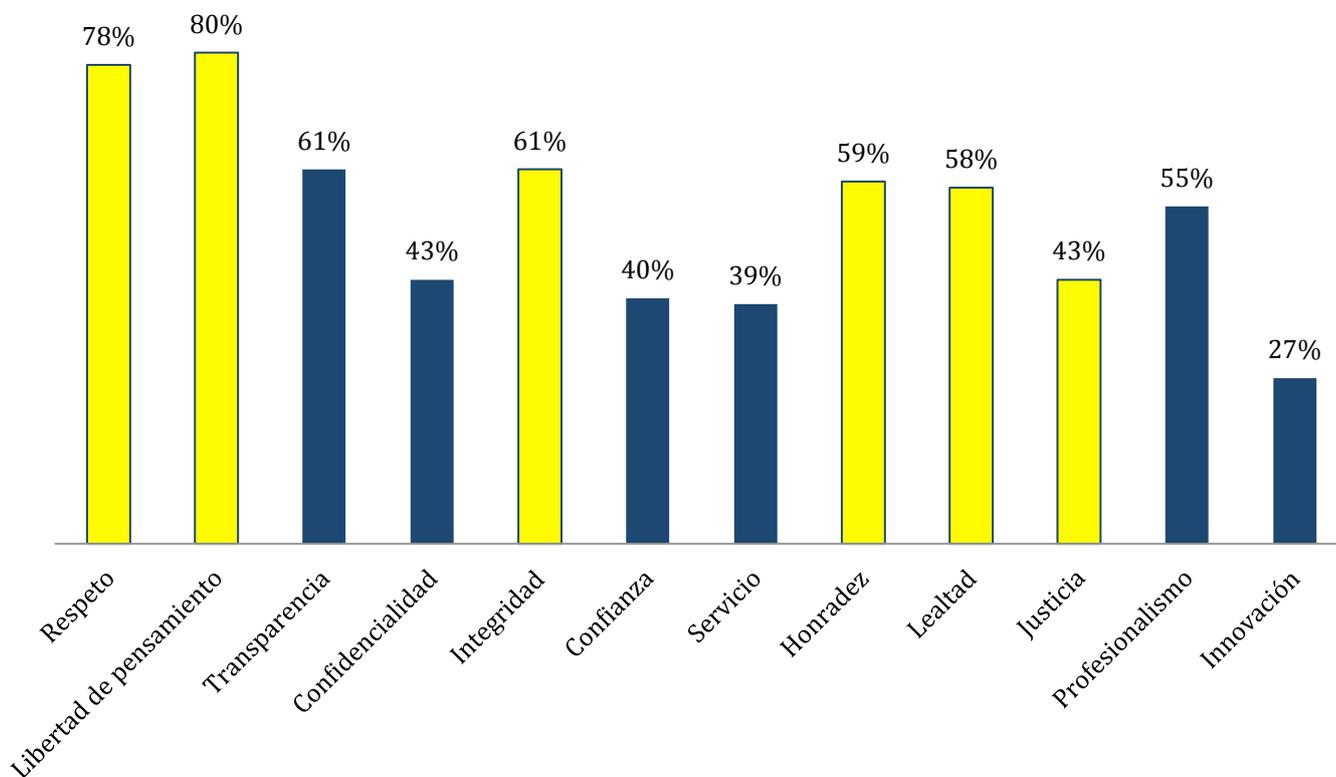
Como se puede observar en el cuadro, el 70% de trabajadores y estudiantes de la UNIB.E saben la misión de la universidad; mientras que el 30% asegura no conocerla.

**3. Si su respuesta fue SI escoja una de las siguientes opciones que corresponda a la misión de la Universidad Iberoamericana del Ecuador**



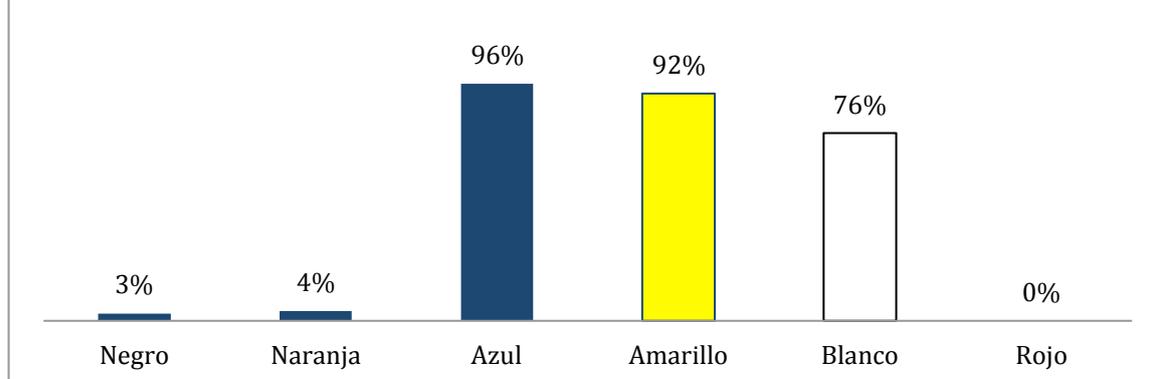
En este gráfico se puede observar que, de las personas que aseguraron conocer la misión de la UNIB.E, el 80% si elige el enunciado correcto; mientras que el 20% escogió otros enunciados que no pertenecen a la Universidad.

**4. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los siete que mejor identifican a la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR?**



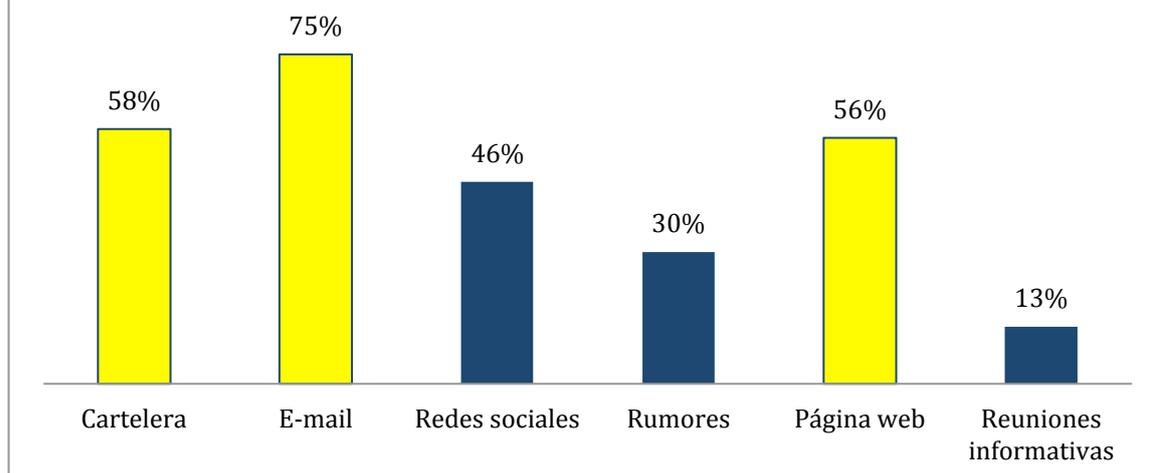
Este gráfico muestra que los valores organizacionales de la universidad son mayormente conocidos por los trabajadores y estudiantes de la UNIB.E, sin embargo el valor **justicia** es el menos relacionado de todos, con un porcentaje de 43%. Valores como profesionalismo y transparencia son erróneamente conocidos por los encuestados.

### 5. Seleccione los colores corporativos de la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR



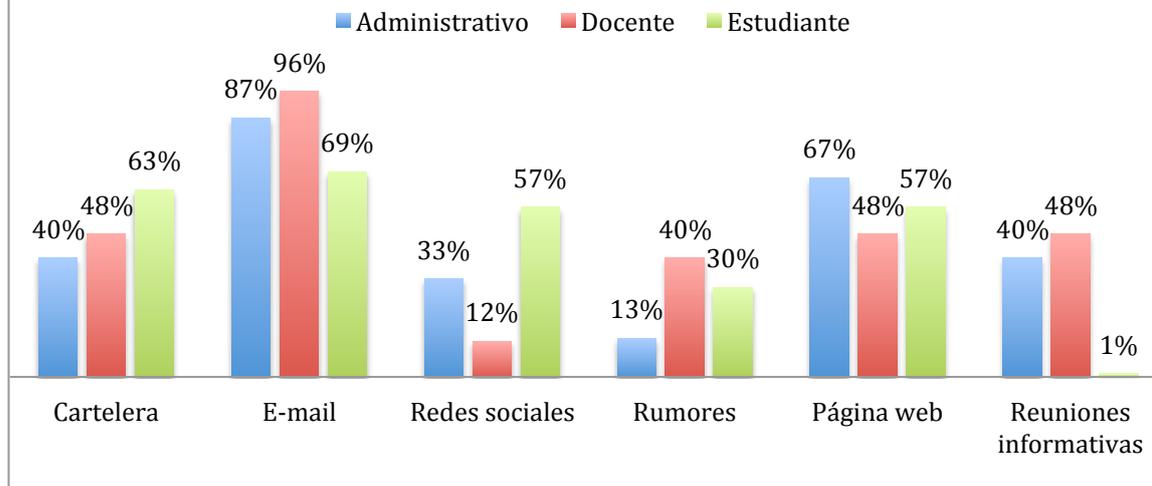
La pregunta número cinco, hace referencia a los colores corporativos de la UNIB.E, el grafico muestra como los encuestados identificaron correctamente los colores de la universidad.

### 6. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo de la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR



Las herramientas de comunicación que más se utilizan en la universidad por estudiantes, docentes y administrativos son: con el 75% el e-mail; con el 58% la cartelera informativa y por último con el 56% la página web de la universidad.

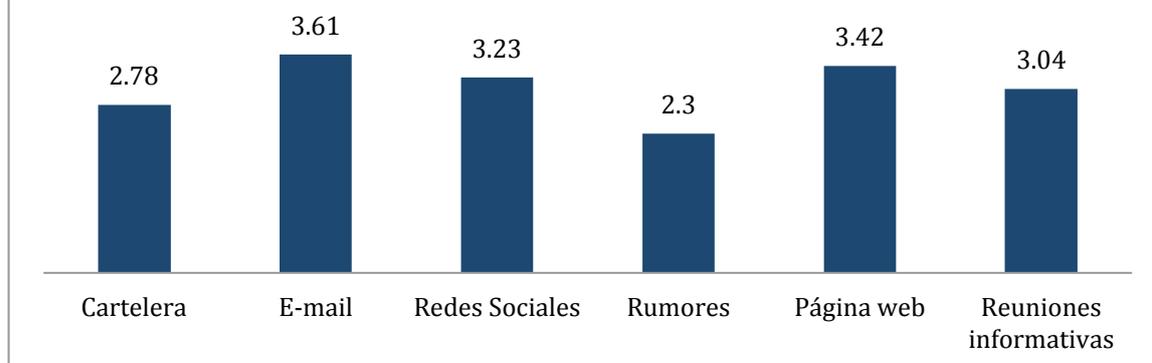
## 6. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente.



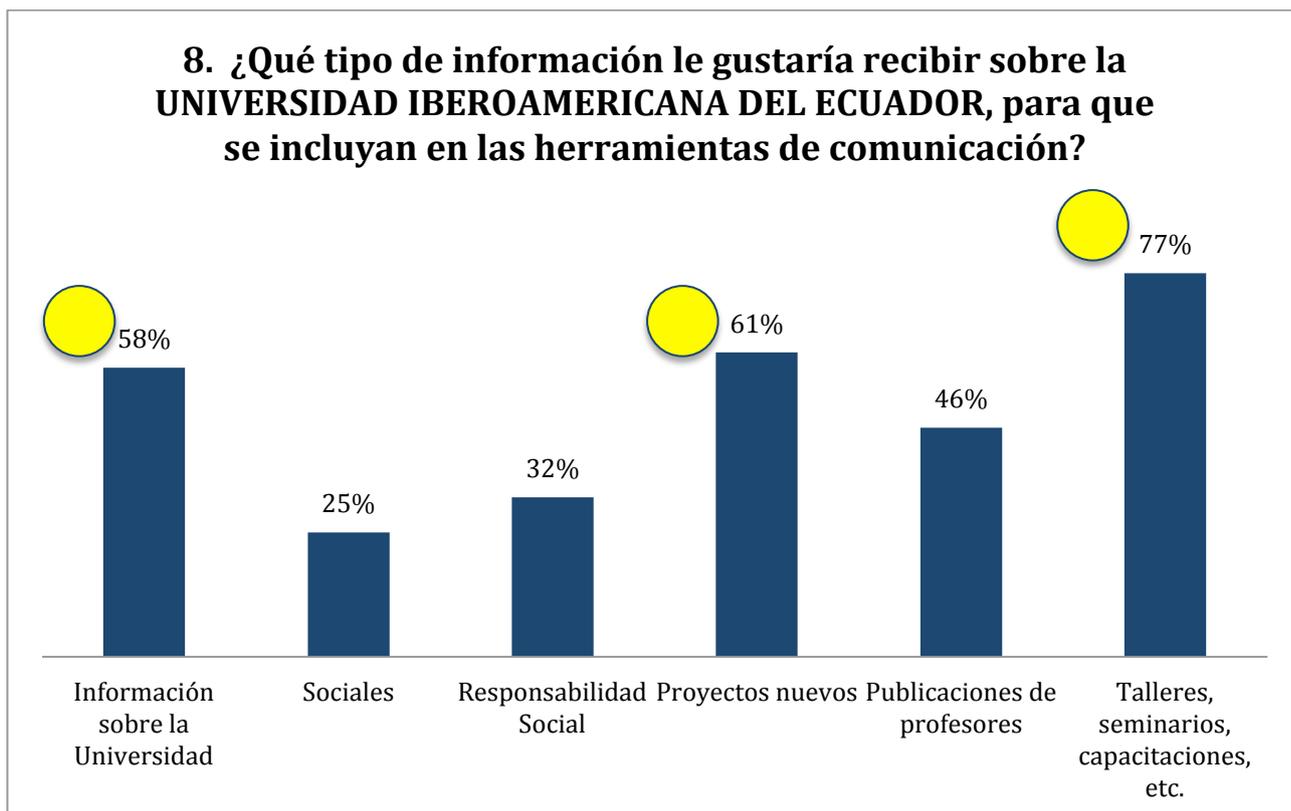
En este gráfico se puede destacar que el 57% los estudiantes buscan informarse por medio de las redes sociales, a diferencia del 12% de los docentes que utilizan muy poco este canal de información.

Por otro lado, los rumores son una herramienta de comunicación informal negativa y la utilizan con un 40% los docentes de la Universidad Iberoamericana.

**7. Califique las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)**



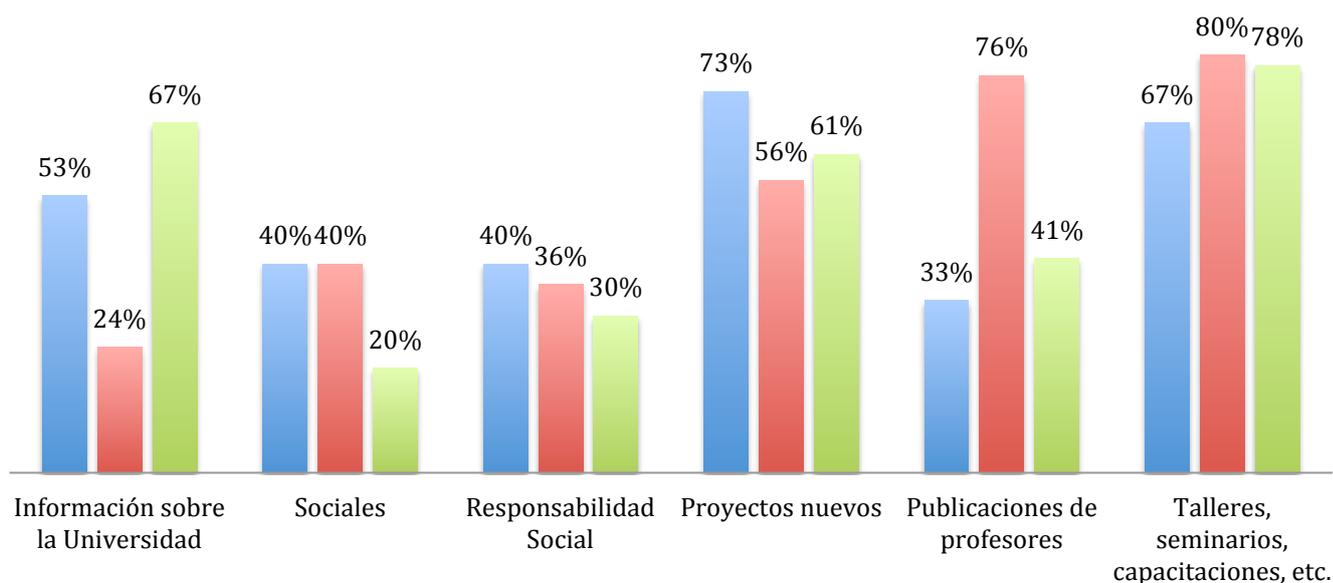
Este grafico muestra el alto impacto que tienen los rumores dentro de la universidad con un promedio de 2,3. Por otro lado la cartelera, la cual es una herramienta de uso frecuente en la universidad, tiene un promedio de eficacia del 2,78 lo cual es bajo. Ninguna herramienta supera la calificación de 3.61/5.



En términos generales la información que más desean obtener en la universidad es sobre talleres y seminarios con un 77%, proyectos nuevos con un 61% y acerca de la universidad 58%.

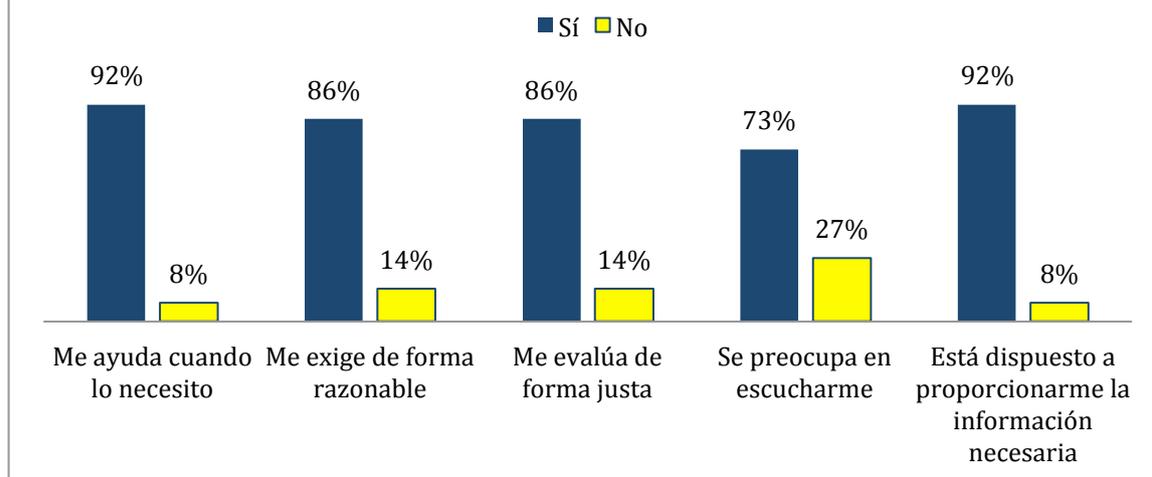
## 8. ¿Qué información le gustaría recibir de la UNIB.E?

■ Administrativo ■ Docente ■ Estudiante

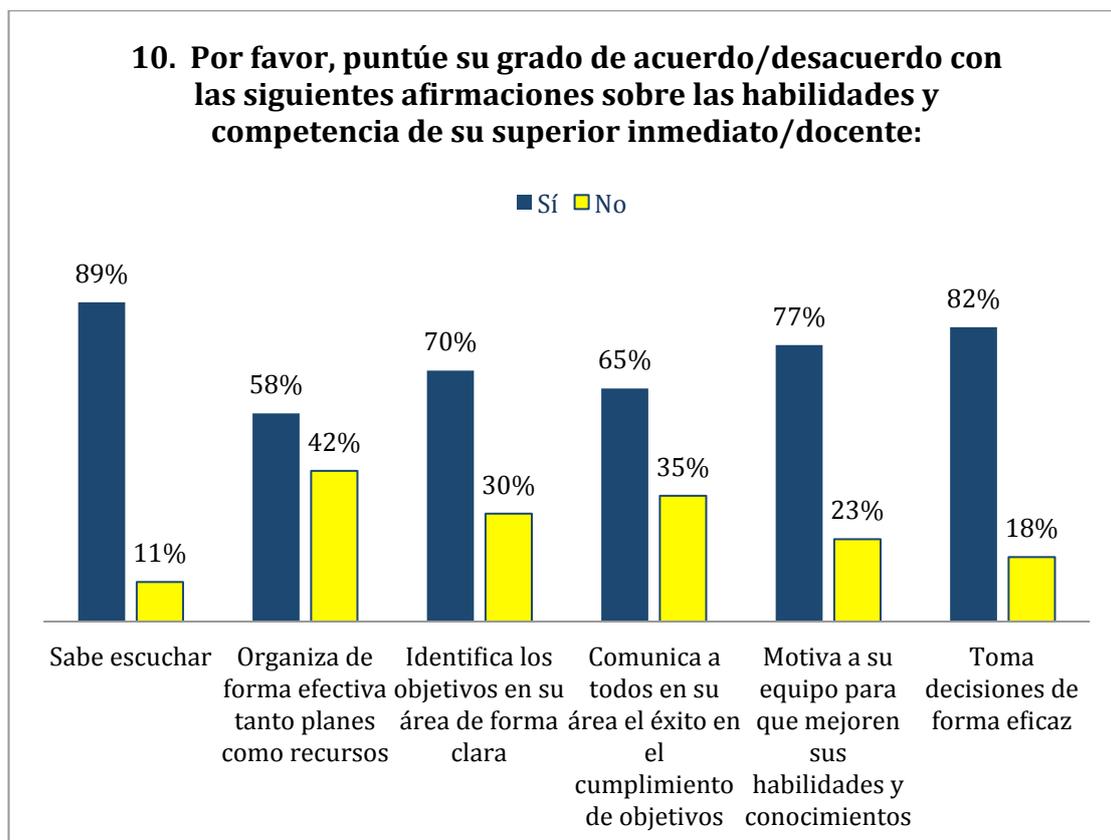


Este gráfico muestra las necesidades de información de los 3 públicos objetivos de la universidad. Se puede observar que los docentes buscan proyectar sus propias publicaciones con un porcentaje de 76; mientras que los estudiantes sí demandan más información sobre la universidad.

### 9. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su superior inmediato/docente:

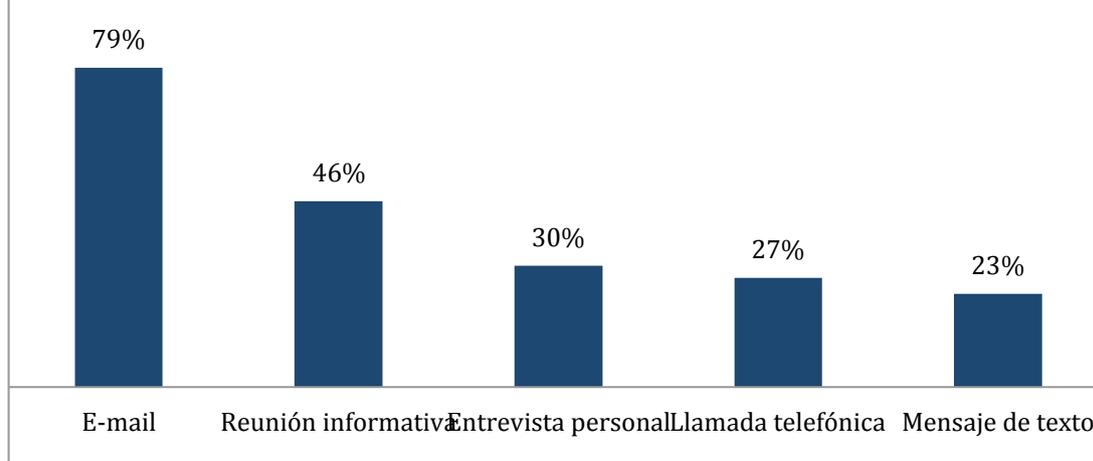


Como se puede observar, todas las afirmaciones de gráfico son positivas, más del 73 por ciento de los encuestados está de acuerdo con que su superior lo ayuda, le exige de forma razonable, lo evalúa de forma justa, se preocupa por escucharlo y esta dispuesto a brindarle toda la información necesaria.



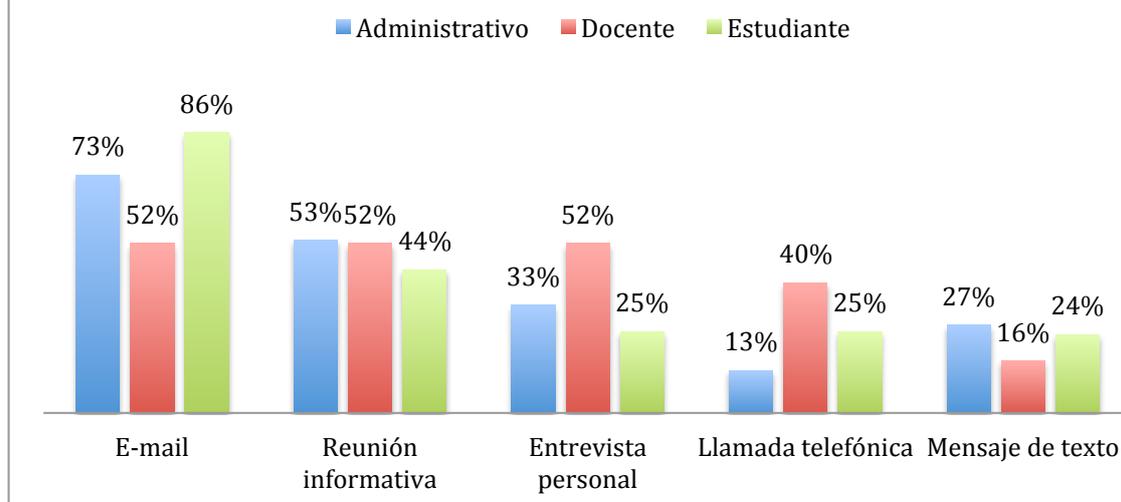
En este gráfico se puede ver un porcentaje general positivo, de más del 58%, con respecto a las habilidades y competencias del superior inmediato/docente. Sin embargo el 42 por ciento de los encuestados está de acuerdo en que no se organiza de forma efectiva los planes y recursos en la universidad. Por otro lado, el 35 por ciento de los encuestados piensa que su superior no comunican los éxitos en el cumplimiento de objetivos en cada área de la universidad.

**11. ¿A través de qué medio le gustaría que su superior se comunique con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes**

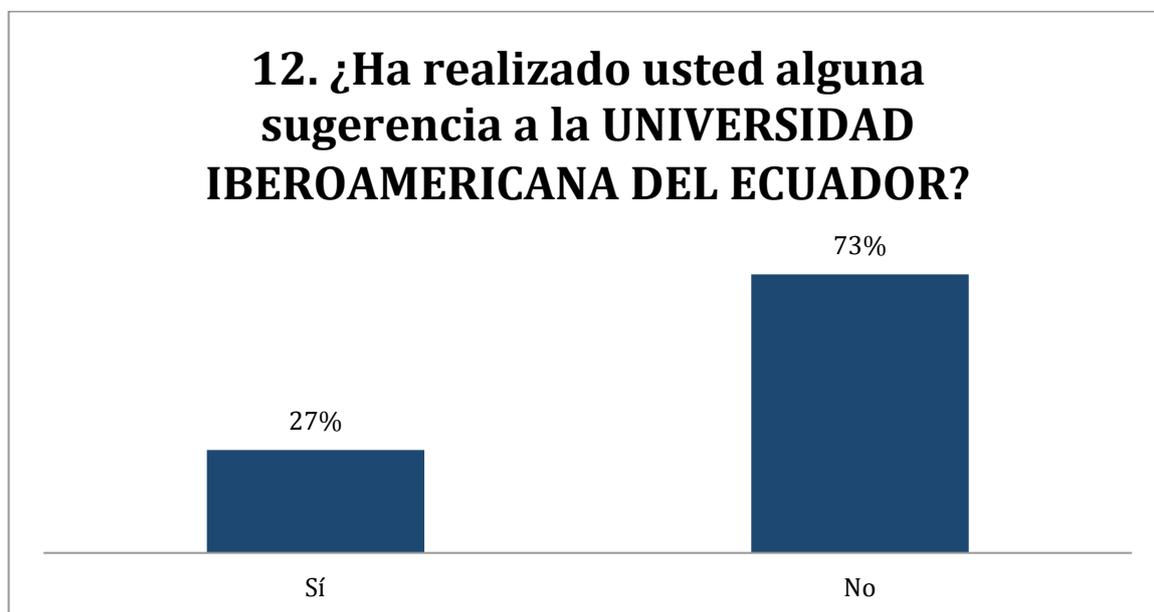


En términos generales, las herramientas de comunicación que se desean utilizar con mayor frecuencia son el e-mail y las reuniones informativas con 79% y 46% respectivamente.

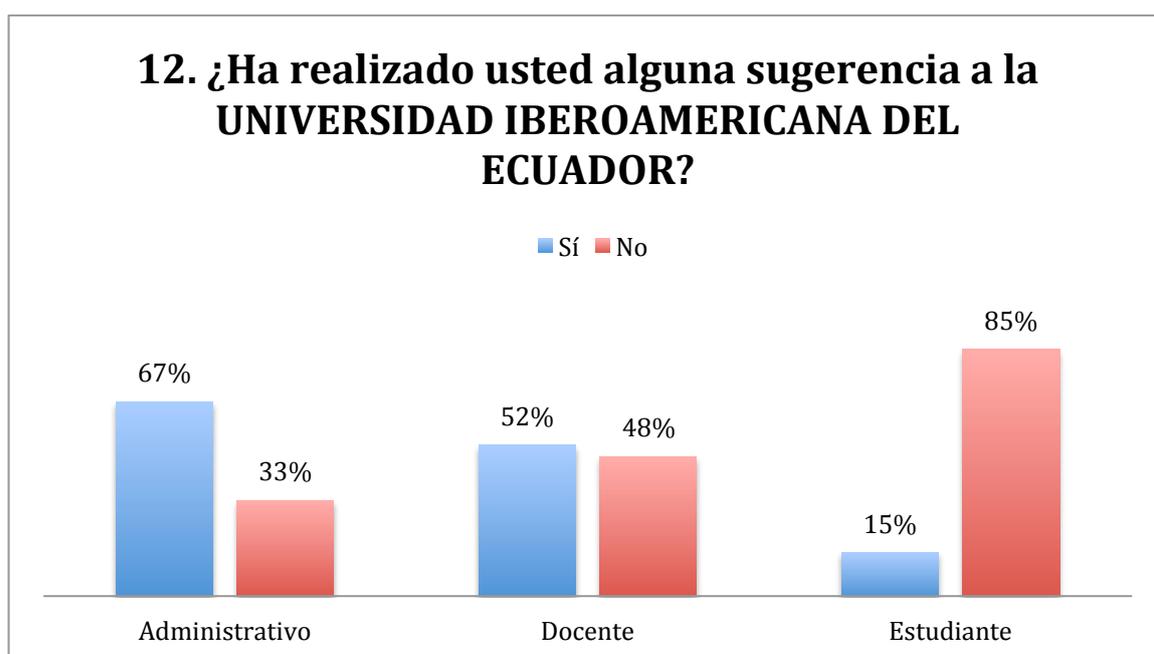
**11. ¿A través de qué medio le gustaría que su superior/UNIB.E se comunique con Ud.? Escoja 2 opciones**



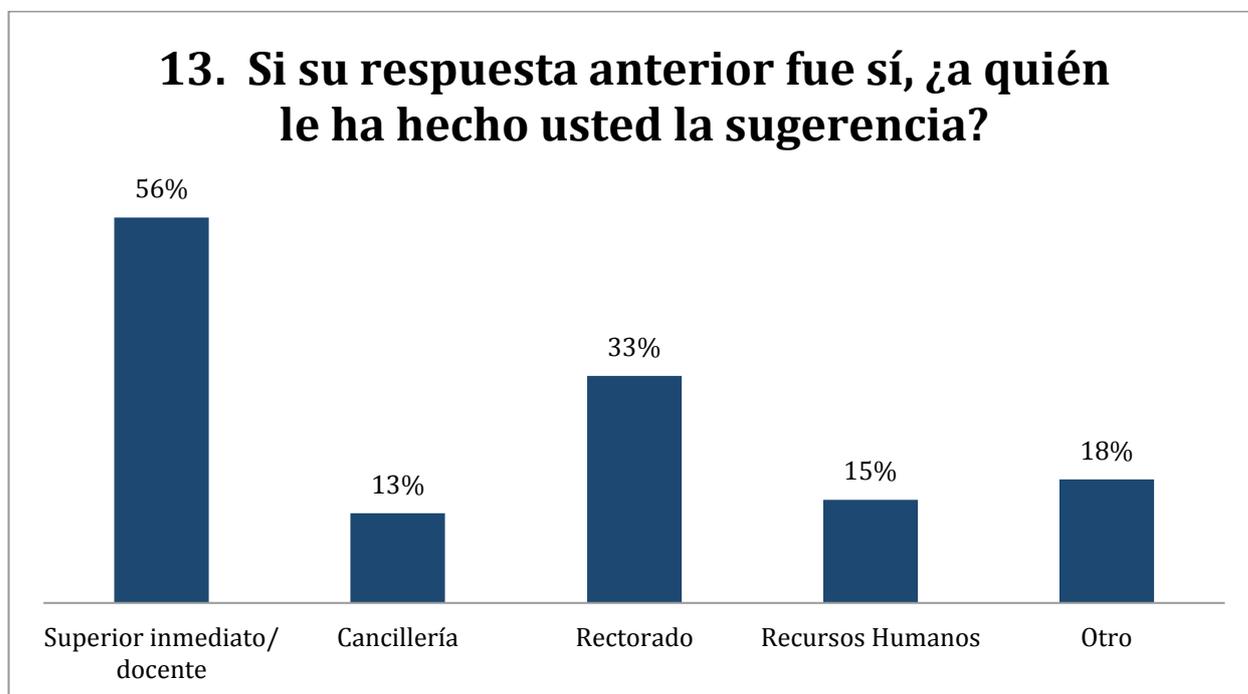
El 52% de los docentes está más incentivado en usar canales personales o directos con sus superiores, mientras que el 86% de los estudiantes prefieren más las herramientas digitales.



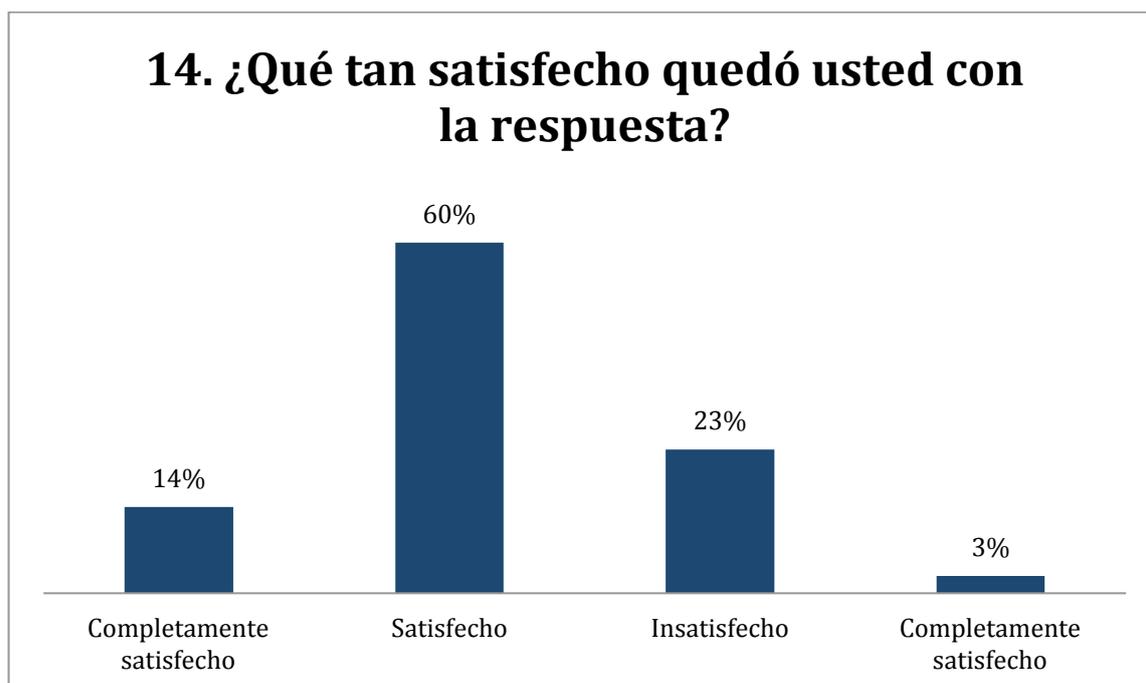
El 73% de los encuestados no ha realizado una sugerencia a la universidad. El 27% si lo ha hecho.



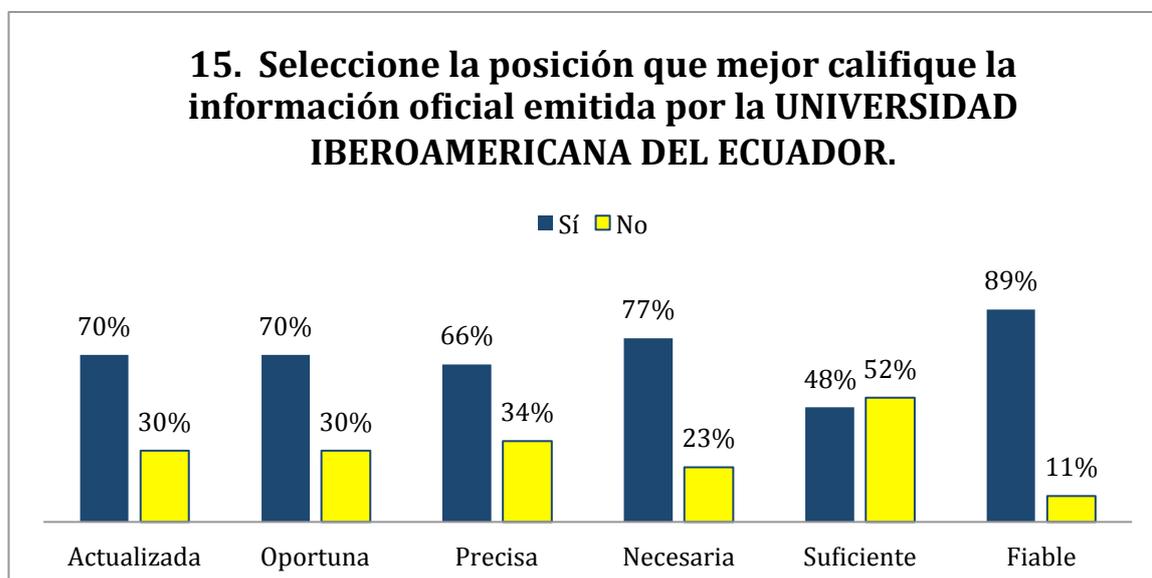
El personal administrativo y docente de la UNIB.E son los que más han hecho sugerencias a la institución; mientras que los estudiantes son los que menos se inclinan por esta opción.



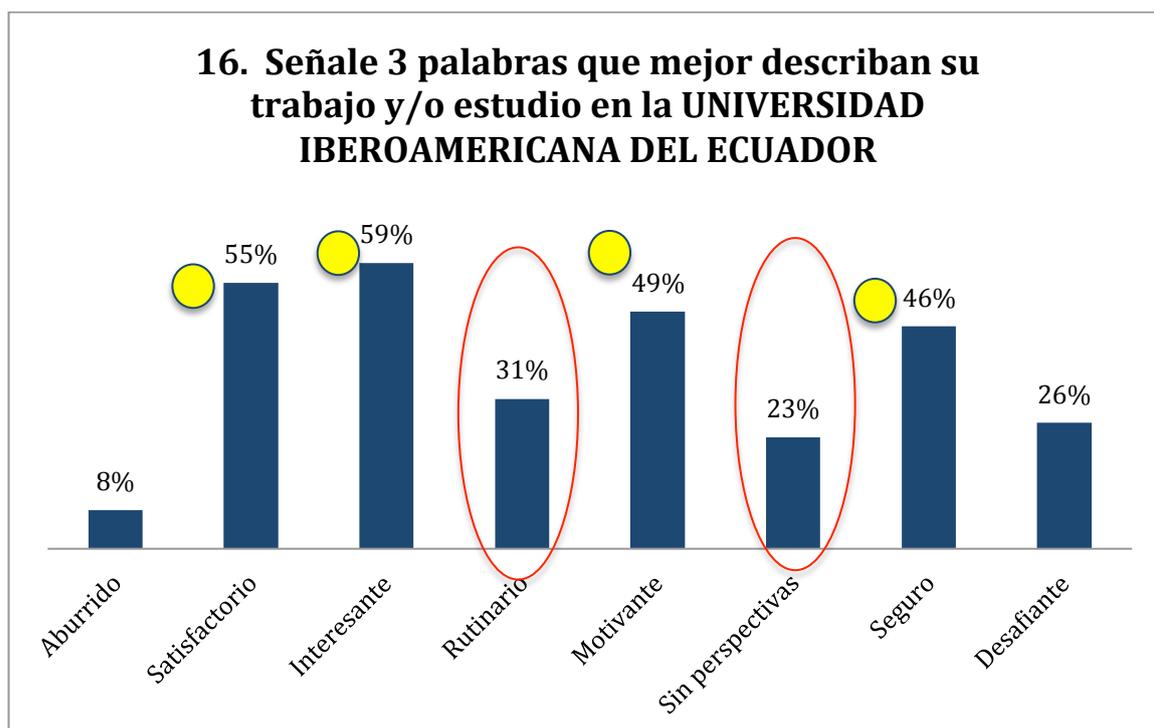
Las sugerencias se han realizado mayormente al superior inmediato y al Rectorado, seguido de Recursos Humanos y Cancillería.



De las personas que han realizado encuestas, el 61% quedó satisfecho con la respuesta obtenida.

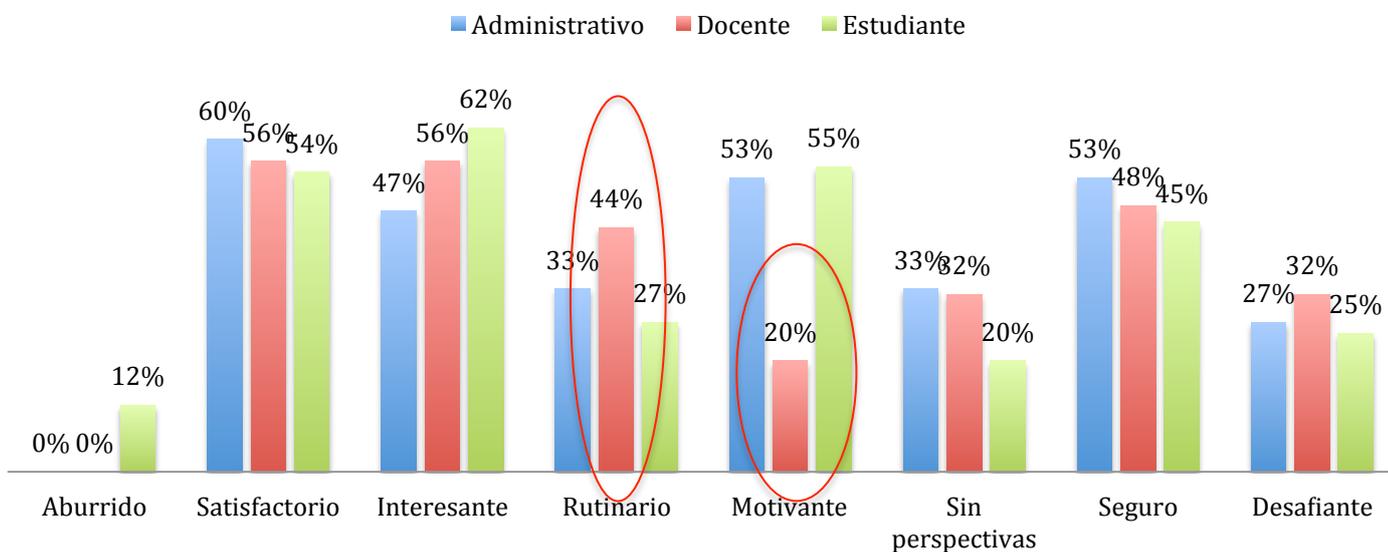


Como se puede observar, la información emitida por la UNIB.E es positiva, sin embargo el 52 por ciento de los encuestados admite que las publicaciones no son suficientes.



Administrativos, docentes y estudiantes concuerdan que el trabajo o estudio en la UNIB.E es satisfactoria, interesante y motivante. Sin embargo, existen personas que piensan que es rutinario y sin perspectivas con un 31% y 23% respectivamente.

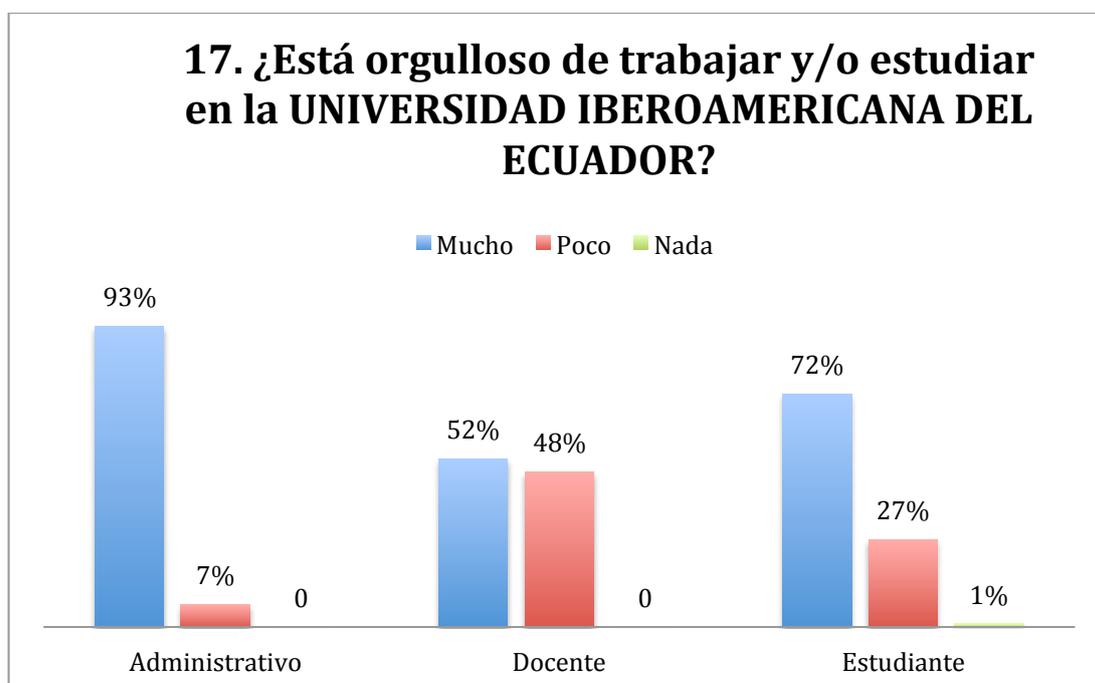
## 16. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo y/o estudio en la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR



Este grafico demuestra que para el 44% de docentes de la UNIB.E su trabajo es rutinario y únicamente el 20% piensa que éste es motivante. A diferencia de los docentes, el personal administrativo y estudiantes se inclinan por describir a su trabajo y estudio como satisfactorio, interesante, seguro y desafiante.



En este gráfico general se observa que el 70% de los encuestados están orgullosos de trabajar y/o estudiar en la Universidad Iberoamericana del Ecuador.



Por otro lado, al analizar por áreas esta pregunta, se encontró que el 48% de los docentes asegura que están poco orgullosos de formar parte de esta institución.

## **Datos Cualitativos**

### **Administrativo**

- “Qué a todos se nos trate por igual”
- Más integraciones
- Mejorar la comunicación

### **Docente**

- Mejorar imagen y comunicación
- Interacción con otras Universidades
- Crear un protocolo de comunicación

### **Estudiante**

- Más equipos audiovisuales
- Colocar los horarios de tutoría de los profesores
- Mejorar difusión de información, internet y comunicación
- Más integraciones
- Crear departamento médico y psicológico para estudiantes y colaboradores.

## **Conclusiones de auditoría**

En resumen, tras realizar una auditoría de comunicación interna en la Universidad Iberoamericana del Ecuador se lograron detectar varios problemas de comunicación en cuanto a identidad, comunicación y clima laboral.

### Identidad

Como se pudo observar en los cuadros anteriores, un 30% de los encuestados que trabajan y estudian en la UNIB.E no tienen conocimiento de la misión de la institución. Asimismo, 20% de personas que aseguraron conocer la misión, no eligieron el enunciado correcto.

### Comunicación

Al realizar preguntas sobre el uso y eficacia de las herramientas de comunicación en la Universidad Iberoamericana del Ecuador, se encontró que un 30% de personas eligió a los rumores como una de sus principales herramientas de comunicación diaria. Cabe recalcar que quienes más utilizan esta herramienta informal son los docentes de la Universidad con un 40%. Asimismo, recibió una calificación de 2.3 sobre 5 en cuanto a su eficacia. Por otro lado, también se pudo identificar que los docentes y administrativos prefieren recibir la comunicación de una manera más personal por medio de reuniones informativas y entrevistas personales; mientras que los estudiantes prefieren las herramientas digitales.

A pesar de que la cartelera es una de las herramientas por las cuales las personas en la UNIB.E se comunican diariamente con un 58%, recibió una calificación de 2.8 sobre 5. Además, en la información cualitativa se pudo observar

que varias personas sugieren una mejora de las carteleras en cuanto a su imagen, organización y calidad de información publicada en la misma.

También se realizó un análisis de la comunicación de estudiantes, docentes y administrativos con sus superiores. Dentro de este tema se pudo observar que el 42% de los encuestados aseguran que su superior no organiza de forma efectiva los planes y recursos. De igual manera, el 35% cree que su superior no comunica a todos en su área sobre el éxito y el cumplimiento de objetivos. Por otro lado, tienen puntuaciones positivas las afirmaciones que hacen referencia a que su superior sabe escuchar, identifica los objetivos claramente, motiva a su equipo y toma decisiones de forma eficaz. No obstante, estas afirmaciones no superan el 90% de respuestas positivas.

También se les pidió a los encuestados que califiquen la información emitida por la Universidad Iberoamericana del Ecuador. Entre el 66% y 89% de personas aseguran que la información es actualizada, oportuna, precisa, necesaria y fiable. Sin embargo, un 52% cree que la información oficial que emite la Universidad no es suficiente.

### Clima organizacional

Finalmente, para evaluar el clima organizacional de la institución, los encuestados señalaron las palabras que describan mejor su trabajo o estudio en la Universidad. Los resultados demostraron que el 31% piensa que su trabajo o estudio es rutinario y el 23% que es un trabajo y/o estudio sin perspectivas. Al analizar por áreas, se encontró que un 40% de docentes asegura que el trabajo es rutinario y únicamente un 20% de docentes piensa que su trabajo es motivante.

Asimismo, en los cuadros estadísticos se observa que un 70% de encuestados está muy orgulloso de formar parte de la Universidad Iberoamericana del Ecuador. No obstante al analizar los datos separadamente, se detectó que el 48% de docentes dijeron estar poco orgullosos de trabajar en la UNIB.E.

## **Campañas internas**

### **Universidad Iberoamericana del Ecuador**

#### **Estrategia:**

La estrategia que en la que se basa esta propuesta de campañas esta enfocada al sentido de pertenencia de administrativos, docentes y estudiantes de la Universidad Iberoamericana del Ecuador. Es decir, fomentar la participación de los mismos y su orgullo por formar parte de la UNIBE.

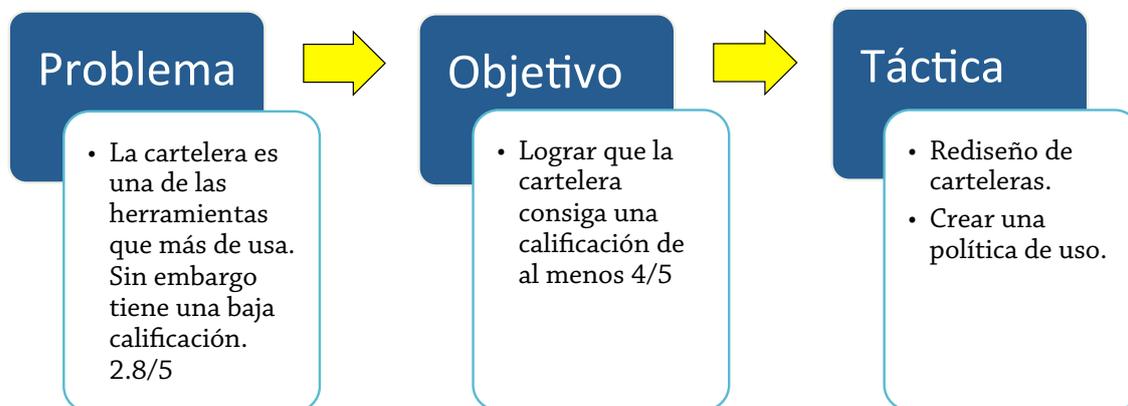
Se planteó una estética con imágenes limpias, sencillas y con la cromática de la Universidad. Además, se utilizó medios alternativos para enviar los mensajes y actividades inclusivas.

Las campañas serán aplicadas durante un año y todas contarán con tres etapas: expectativa, informativa y recordación. En la etapa de expectativa, se utilizaron mensajes intrigantes que llamen la atención; en la informativa, se intentó explicar los cambios y los propósitos de la campaña y en la etapa de recordación se usaron mensajes precisos como cierre de campaña.

Con esto se espera cumplir con cada uno de los objetivos que, posteriormente, aportarán un nuevo ambiente a la UNIBE, puesto que los colaboradores y estudiantes se sentirán identificados y parte de un equipo.

## Problemas/Objetivos/Tácticas comunicacionales

### Cartelera



### Expectativa



## Informativa

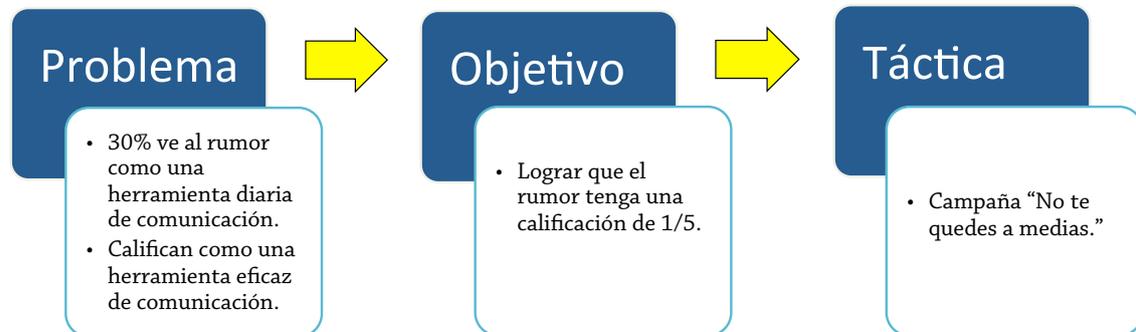


## Recordación

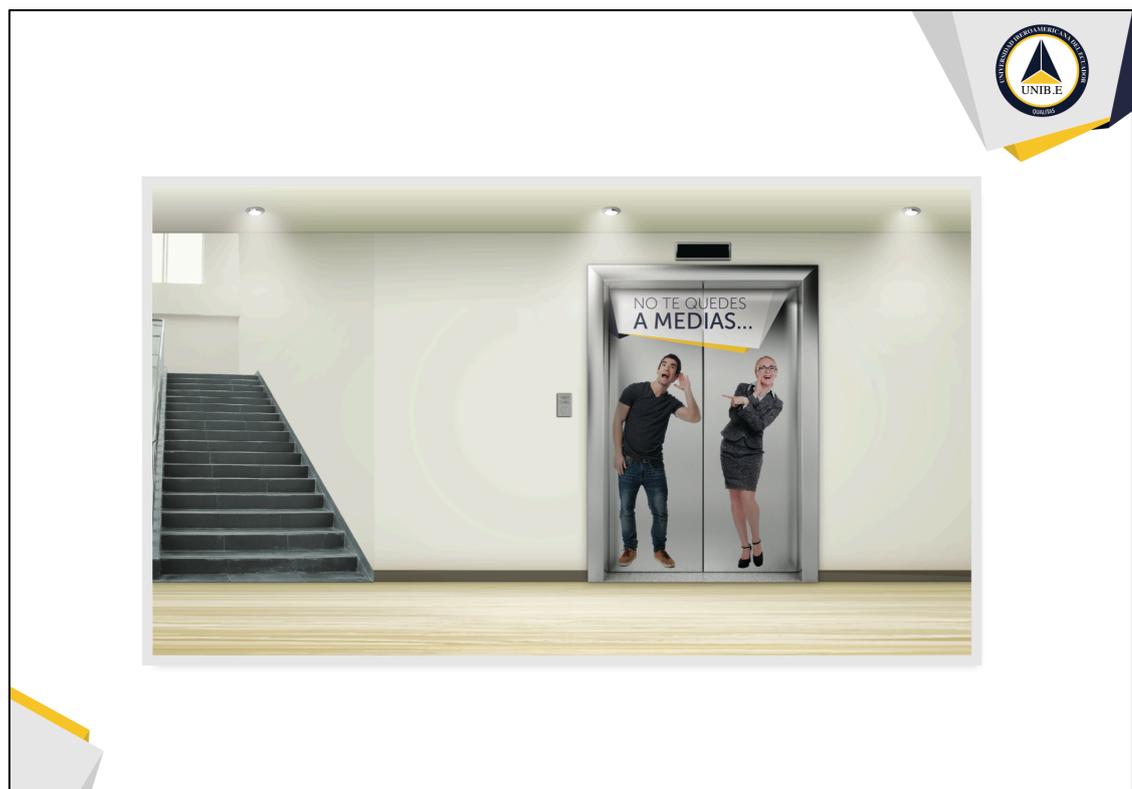
¿ Qué debes hacer para publicar tu información en la cartelera ?

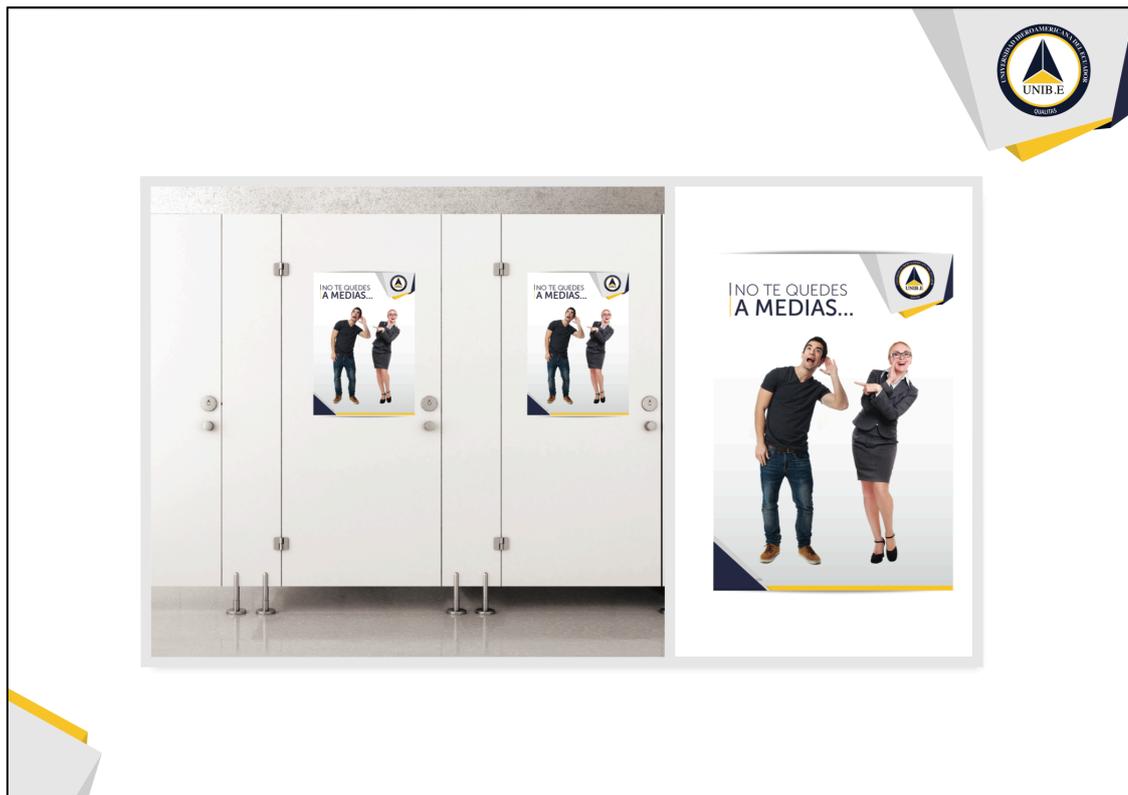
- 1 Todos los afiches deben tener el logo de la UNIBE.
- 2 Los afiches e información deben ser aprobados por la Dirección de Administración Académica Patricio Ríos (Ed. Administración Central) Último piso.
- 3 Cualquier afiche o información que no haya sido aprobado será retirado inmediatamente.
- 4 Si tienes ideas, dudas o sugerencias sobre las carteleras, no dudes en comunicarte con la Dirección de Administración Académica.

## Rumor



## Expectativa





**Informativa**

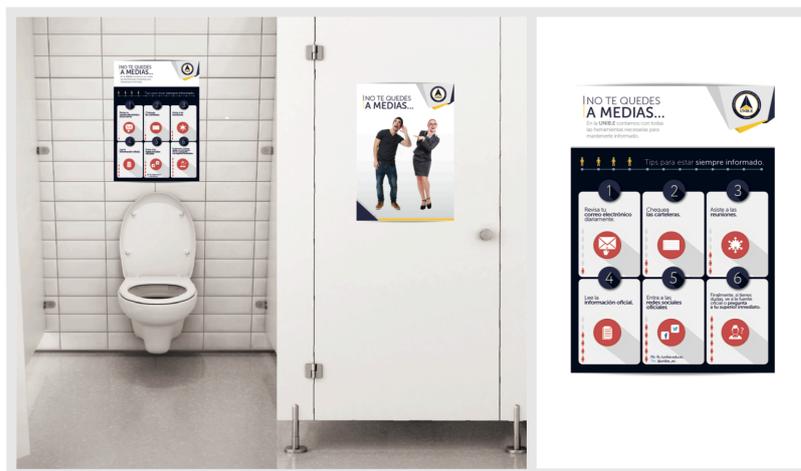


## NO TE QUEDES A MEDIAS...

En la UNIB.E contamos con todas las herramientas necesarias para mantenerte informado.


Tips para estar siempre informado.

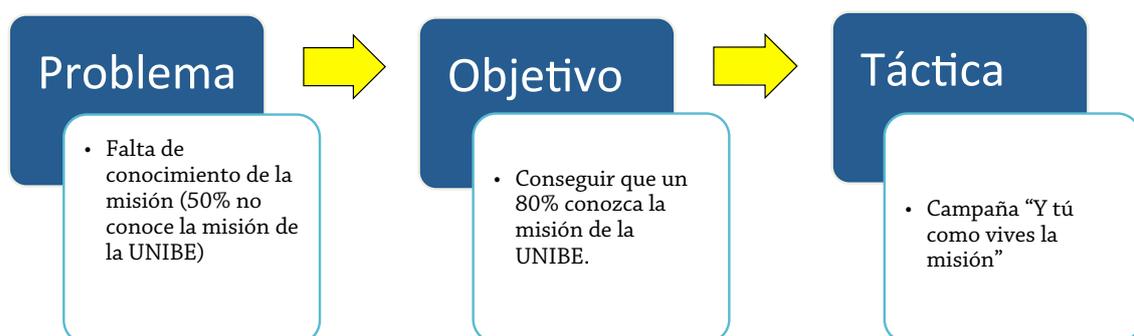
<p style="font-size: 2em; margin: 0;">1</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Revisa tu correo electrónico diariamente.</p> 	<p style="font-size: 2em; margin: 0;">2</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Chequea las carteleras.</p> 	<p style="font-size: 2em; margin: 0;">3</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Asiste a las reuniones.</p> 
<p style="font-size: 2em; margin: 0;">4</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Lee la información oficial.</p> 	<p style="font-size: 2em; margin: 0;">5</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Entra a las redes sociales oficiales</p>  <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">Fb: fb /unibe.edu.ec Tw: @unibe_ec</p>	<p style="font-size: 2em; margin: 0;">6</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Finalmente, si tienes dudas, ve a la fuente oficial o pregunta a tu superior inmediato.</p> 



## Recordación



## Misión (estudiantes)



## Expectativa



Y tú, ¿cómo vives la  
misión **UNIB.E**?

**MISIÓN**

La Universidad Iberoamericana del Ecuador es una institución de Educación Superior con orientación humanística, que forma **profesionales con valores éticos**; comprometida a fomentar el desarrollo sostenible del país a través de la **investigación**, la **tecnología** y la **innovación**.



Y tú, ¿cómo vives la  
misión **UNIB.E**?

**MISIÓN**

La Universidad Iberoamericana del Ecuador es una institución de Educación Superior con orientación humanística, que forma **profesionales con valores éticos**; comprometida a fomentar el desarrollo sostenible del país a través de la **investigación**, la **tecnología** y la **innovación**.

## Informativa



Yo vivo la misión UNIBE  
**Cuando...**

Este 10 y 11 de junio ven a los exteriores de la Casona Universitaria y cuéntanos cómo vives la misión UNIBE.

Realizaremos una sesión de fotos y las subiremos a Facebook. Las 3 fotos que consigan más likes durante una semana recibirán premios.

 [fb /unibe.edu.ec](https://www.facebook.com/unibe.edu.ec)

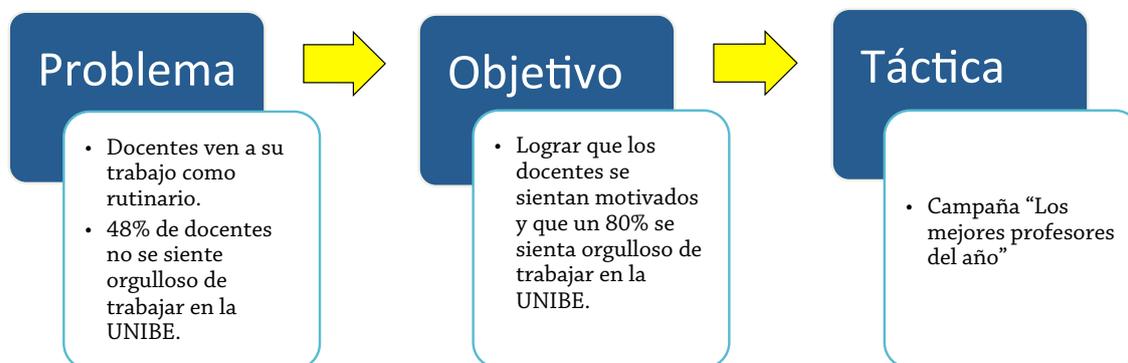
## Recordación




Yo vivo la misión UNIBE  
**Cuando...**  
*Realizo mis proyectos de investigación*

Desarrollo sostenible, Investigación, Tecnología, Profesionales, Innovación, Desarrollo sostenible

## Sentido de pertenencia (docentes)



## Expectativa



## Informativa



## Recordación



## Cronograma

Campañas	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cartelera	E I R							
No te quedes a medias		E I I R						
Y tú, ¿cómo vives la misión UNIBE?						E I R R		
Los mejores profesores del año							E E I R	
Evaluación								

Expectativa: E

Informativa: I

Recordación: R

## Presupuesto

Elemento	Unidad	Cantidad	Total
Diseñador	N/A	N/A	\$400
Corcho (cartelera)	\$15,00	8	\$120
Marcos (cartelera)	\$50	8	\$400
Impresión Couché A4	\$0,70	55	\$38,5
Backing para fotos	\$50	1	\$50
Pliegos para backing	\$20	1	\$20
Premios	\$20	3	\$60
Libros profesores	\$20	27	\$540
<b>Total</b>			<b>\$1628,5</b>

## Campañas globales Universidad Iberoamericana del Ecuador

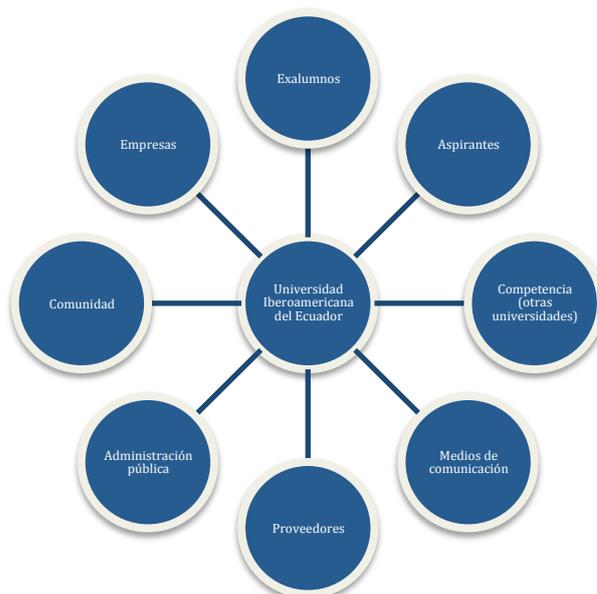
### Estrategia:

La estrategia en la que se basa esta propuesta de campañas está enfocada al eslogan de la Universidad Iberoamericana del Ecuador “La Universidad que tú necesitas”. Es decir, demostrar los beneficios y aspectos positivos de la universidad.

Se planteó una estética con imágenes limpias, sencillas y con la cromática de la universidad. Además, se utilizó medios alternativos para enviar los mensajes. Se puede agregar que los mensajes tienen un sentido más institucional que comercial.

Con esto se espera cumplir con cada uno de los objetivos que, posteriormente, aportarán una nueva relación con los distintos públicos externos de la Universidad Iberoamericana del Ecuador.

### Mapa de públicos de la Universidad Iberoamericana



## **Ex alumnos**

Con exalumnos nos referimos a todas las personas que se hayan graduado desde la primera generación de la UNIBE.

## **Aspirantes**

Al hablar de aspirantes, nos enfocamos en los estudiantes de 5to y 6to curso de secundaria. Asimismo, a los jóvenes que se han graduado del colegio y aún no ingresan a la universidad.

## **Competencia**

La competencia son todas las universidades, principalmente las de Quito.

- |                                  |        |       |        |        |        |       |        |                        |
|----------------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|------------------------|
| - Universidad de los Hemisferios | - ESPE | - UTE | - USFQ | - PUCE | - UDLA | - Sek | - UMET | - Politécnica Nacional |
|----------------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|------------------------|

## **Medios de comunicación**

Con los medios de comunicación se trata de englobar la mayor cantidad posible. Sin embargo, hay que tener en cuenta los programas, secciones o temática del medio para establecer una relación. En este caso son los medios que topen temas académicos, de investigación, proyectos sociales y afines al trabajo de la UNIBE.

## **Proveedores**

Los proveedores son todos aquellos que entregan productos constantemente a la Universidad o que brindan un servicio externo.

### **Administración pública**

Dentro de la administración pública se encuentran todas las entidades públicas que afecten a las decisiones, acciones y funcionamiento de la Universidad Iberoamericana del Ecuador.

- Ministerio de Educación
- Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

### **Comunidad**

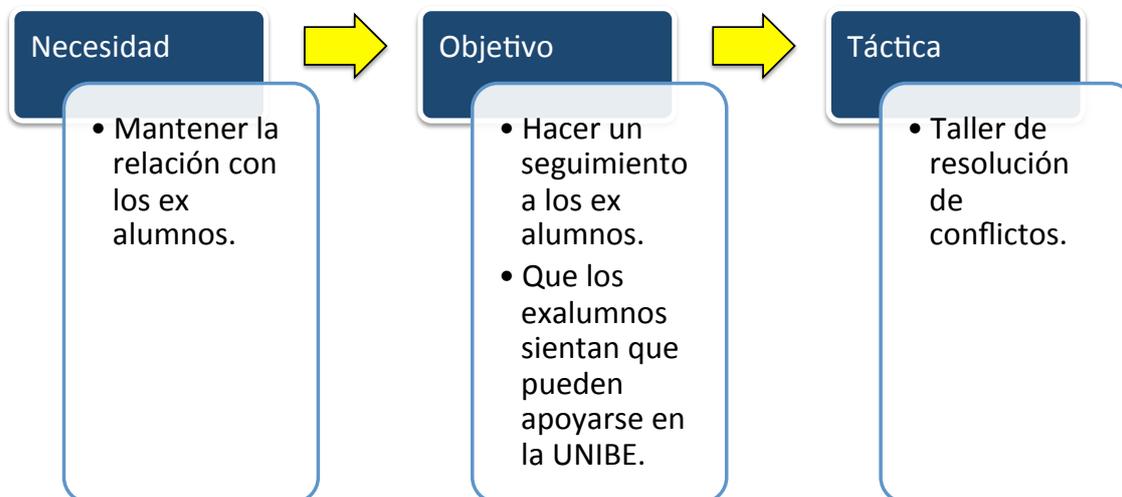
La Universidad Iberoamericana del Ecuador ha trabajado en sectores vulnerables del sur y del norte de Quito tratando temas de sostenibilidad. No obstante, la comunidad también engloba a la sociedad que se encuentra cerca de la UNIBE, es decir a sus alrededores.

### **Empresas**

Las empresas son un público importante para UNIBE. Nos referimos a empresas seleccionadas para establecer una relación más profunda y crear alianzas estratégicas.

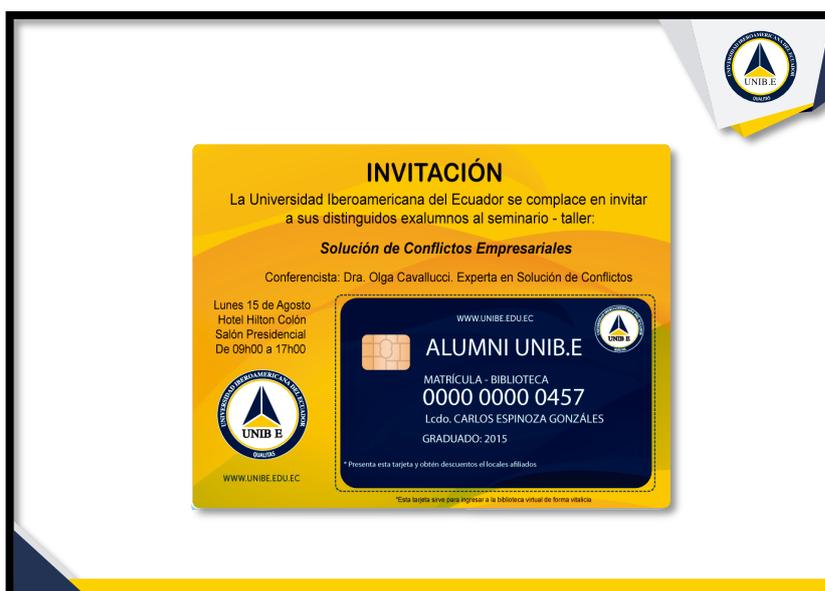
## Problemas/Objetivos/Tácticas comunicacionales

### Ex alumnos



El taller de resolución de conflictos tendrá una duración de 8 horas. Con este taller se pretende lograr que los ex alumnos se involucren más con la universidad, conocer cuales son sus actividades actuales e informar los beneficios que tienen.

### Expectativa



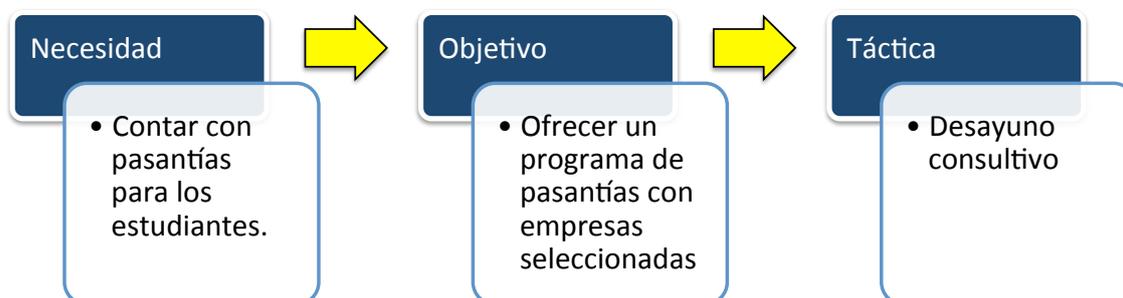
## Informativa



## Recordación



## Empresas



El fin del desayuno consultivo es crear nuevas alianzas con empresas para generar un programa de pasantías empresariales para los estudiantes de último año . Entre las empresas invitadas estarían: Noé, Corporación La Favorita, El Chacal, Ecuavisa, Teleamazonas, Eternia.

## Expectativa



## Informativa

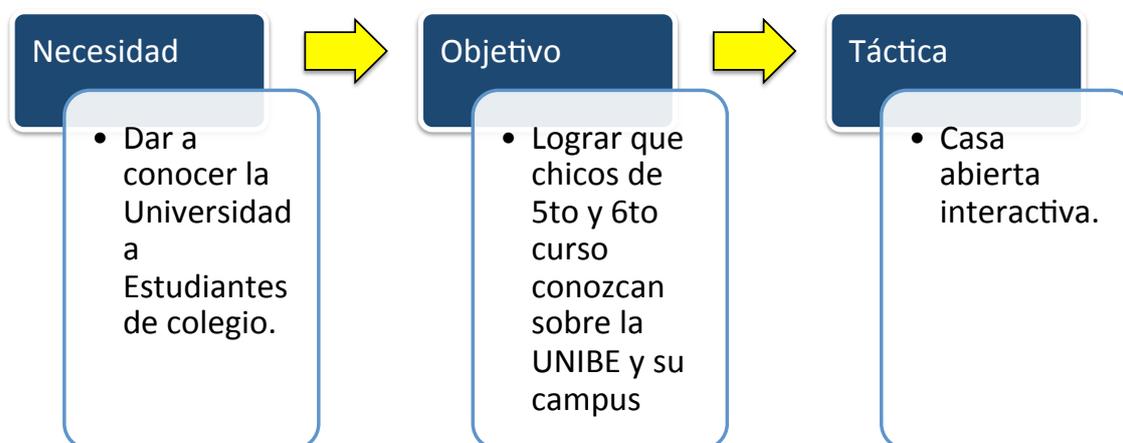


## Recordación

**JU-14**  
**JUEGO 2 en 1 ALUMINIO**  
 Juego 2 en 1 en aluminio, Backgammon, Ajedrez, fichas imantadas, estuche en aluminio.  
 10 x 9,5 x 1,2 cms  
 Color silver.

**JU-16**  
**JUEGO IMANTADO DESESTRESANTE**  
 Juego de esferas metálicas, más base ovalada imantada.  
 Medidas: 9 x 7 cm x 2,4 cm de alto.  
 Color: Negro / Esferas Silver

## Aspirantes



Para llamar la atención de estudiantes de 5to y 6to curso de colegio se ha propuesto realizar una casa abierta en la UNIBE en la cual los chicos podrán conocer las instalaciones, aprender sobre las carreras que se ofrece y, además, inscribirse para recibir una clase de la carrera en la que esté interesado.

## Expectativa





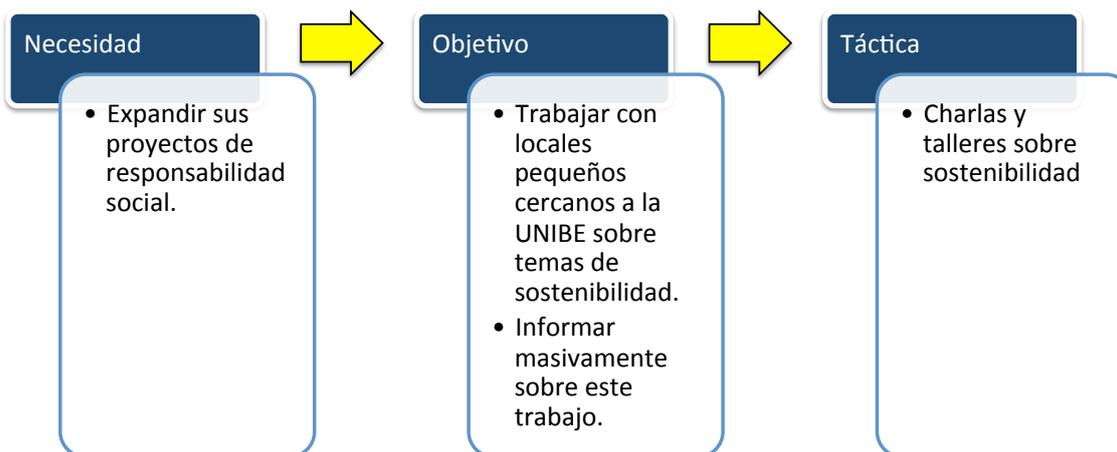
### Informativa



## Recordación



## Comunidad



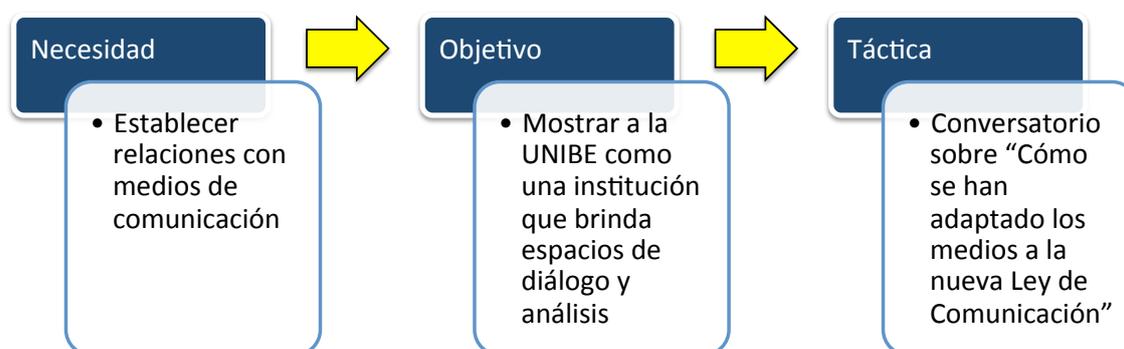
La UNIBE cuenta con un programa de responsabilidad social y vinculación con la comunidad en sectores del sur y norte del país. Este tipo de actividades no las realizan en el barrio en el que se encuentran, es por esto que se propone un



## Recordación



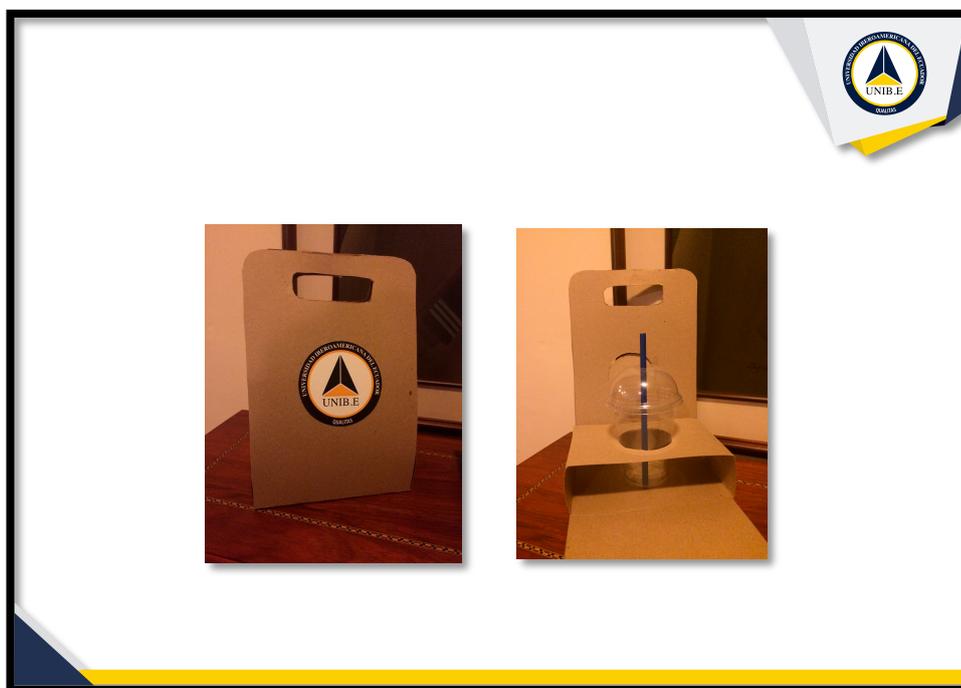
## Medios de comunicación



Para establecer una relación con los medios de comunicación se ha propuesto un evento que consta de un conversatorio sobre “Cómo se han adaptado los medios de comunicación a la nueva Ley de comunicación. Una vez que termine el conversatorio se dará un desayuno fuerte elaborado por los

estudiantes de gastronomía. Además, los estudiantes de comunicación audiovisual presentarán un video institucional sobre la UNIBE.

### Expectativa



### Informativa





## Recordación



## Cronograma

Campañas	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Exalumnos											
Empresas											
Aspirantes											
Comunidad											
Medios de comunicación											

## Presupuesto

Elemento	Unidad	Cantidad	Total
Diseñador	N/A	N/A	600
Brochure	\$0,50	2000	\$1,000
Libretas	\$0,50	2000	\$1,000
<b>Total</b>			<b>\$2,600</b>
<b>Exalumnos</b>			
Invitación	\$1	500	\$500
Taller	\$4,000	1	\$4,000
Memory Flash	\$3	500	\$1,500
<b>Total</b>			<b>\$6,000</b>
<b>Empresas</b>			
Invitación	\$2	10	\$20
Desayuno	\$12	15	\$180
Regalo	\$7	10	\$70
<b>Total</b>			<b>\$270</b>
<b>Aspirantes</b>			
Banner edificio	\$35	1	\$35
Stands	\$25	5	\$125
Reglas	\$1	1000	\$2,000
<b>Total</b>			<b>\$2,160</b>
<b>Comunidad</b>			
Invitación	\$2	15	\$30
Charlas	\$100	3	\$300
Hojas	\$20	50	\$100
Basureros	\$25	15	\$375
<b>Total</b>			<b>\$805</b>
<b>Medios de comunicación</b>			
Invitación	\$3	30	\$90
Brunch	\$35	30	\$1,050
Cargador portatil	\$6	30	\$90
<b>Total</b>			<b>\$1,230</b>
<b>Total</b>			<b>\$13,065</b>

## Conclusiones

En esta investigación se pudo observar, a través de las teorías analizadas, la evolución y desarrollo de la comunicación. Además, se puede decir que la comunicación organizacional es el flujo de información de distintos actores por medio de varios canales en una organización. Si se maneja de manera correcta este flujo de mensajes se logrará obtener una comunicación clara y efectiva. Para conseguir este objetivo, es indispensable trabajar con una comunicación 360 que englobe todas las herramientas y aristas que se adapten mejor a las necesidades de la organización.

Actualmente, nos encontramos en un mundo globalizado que demanda que las organizaciones mantengan una estrategia de comunicación. Ahora los objetivos de una empresa no se basan únicamente en vender su producto, sino crear relaciones a largo plazo con sus clientes y ser sostenibles con su negocio.

Finalmente, se puede concluir que es prioritario contar con un plan de comunicación en una organización pública o privada. Además, se debe tener en cuenta que la comunicación interna y externa tienen una estrecha relación, ya que deben enviar un mismo mensaje. Asimismo, la comunicación trabaja de la mano con varias áreas para potenciar su impacto y, así, obtener mejores resultados a futuro.

## Referencias bibliográficas

- Andretta, C. 21 de noviembre de 2013 "Entrevista telefónica" Centro de Asuntos Corporativos y Públicos CorpAffairs Guayaquil.
- Arribas, A. cit. en Salcedo, A. (10 de abril de 2013) La auditoría de Comunicación Interna: ¿qué es y porque la necesita la empresa?
- Barreno, S. (2015) "Responsabilidad Social y su importancia" Pronaca, Ecuador. Entrevista.
- Bigné, E. (2003) "Promoción comercial" Editorial ESIC. Madrid, España. Pág. 74.
- Brandolini A. y Gonzales M. (2009) Conceptos claves de la comunicación interna "Comunicación Interna" Pág. 25 Editorial: La Crujía.
- Brandolini A. y Gonzales M. (2009) Claves para el éxito "Comunicación Interna" Pág. 86 Editorial: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009) "Brandind Corporativo: Fundamentos para la Gestión estratégica de la Identidad Corporativa" Pág. 106
- Castillo, A. (2010) "Introducción a las relaciones públicas" España. Pág. 48-55
- Castro, P. (2015) Entrevista personas. Relaciones Públicas UNIB.E Quito, Ecuador.
- Chávez (1994) cit. en Etkin, E. (2008). El recorrido metodológico de la auditoría en "Auditoría de comunicación". DIRCOM pág. 64.
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (2014) "CERES" desde <http://www.redceres.org/> Recuperado el 6 de marzo de 2015.

- Costa, J. (2003) "Imagen Corporativa en el siglo XXI" Editorial: La Crujía, 4ta edición. Pág. 149
- Costa, J. (s.f.) "DirCom on-line" Grupo Editorial Design, 1ra edición.
- Costa, J. (1977) *De la comunicación integrada al DirCom* en Master DirCom. Ed: Desing Pág. 17
- Costa, J. (1977) *De la comunicación integrada al DirCom* en Master DirCom. Ed: Desing Pág. 21
- Costa, J. "La cultura de la comunicación" Imagen Corporativa en el siglo XXI. Editorial: La Crujía, 4ta edición. Pág. 149
- CSR (2014) "The European Business Network for Corporate Social Responsibility" desde <http://www.csreurope.org/> Recuperado el 5 de marzo de 2015.
- Cutlip, Cnter y Broom, (2001) cit en Castillo, A. (2010) "Introducción a las relaciones públicas" España. Pág. 23
- Cusot, G. (2012) Cátedra de relaciones públicas en Universidad San Francisco de Quito.
- Díez, S. (2006) "Tecnias de Comunicación" Editorial: Ideaspropias. España. Pág. 113
- Erhard, T. (1991) "Qué es el lenguaje corporal" en El lenguaje del Cuerpo. Pág. 13 Editorial: Elfos.
- Etkin, E. (2008) El recorrido metodológico de la auditoría "Auditoría de comunicación" DIRCOM pág. 62-80.
- Fernández, C. (1999) " La Comunicación en las Organizaciones" Editorial Trillas. México.

Fernández, R. (2009) "Responsabilidad Social Corporativa" Editorial: Club Universitario. España. Pág. 17

Galeón, "Proxémica" desde <http://proxemica.galeon.com/> Recuperado el 17 de septiembre de 2014.

Grunig, J. Y Hunt, T. (2000) "Dirección de las Relaciones Públicas" Editorial Gestión. Girona, España. Pág. 50

Hernández, C. (9 de febrero de 2015) "Responsabilidad Corporativa" Deloitte, Ecuador. Entrevista.

Infobrand (14 de agosto de 2010) ¿Para qué sirve una auditoría de comunicación interna? (ACI) desde [www.infobrand.com.ar](http://www.infobrand.com.ar)

Kreps, G. (1995) "La Comunicación en las Organizaciones" Editorial NAMA. México.

Lamb, Hair & McDaniel (2006) "Marketing" Octava Edición, International Thomson Editores. Pág. 484.

Lozano, J. (2009) "La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible". Editorial Trotta, España. Pág. 113

Maigret, E. (2005) "De la semiología a la pragmática" en Sociología de la Comunicación y de los Medios. Pág. 185-208. Fondo de Cultura Económica. Bogotá, Colombia.

Maigret, E. (2005) "La teoría Lazarsfeldiana " en Sociología de la Comunicación y de los Medios. Pág. 185-208. Fondo de Cultura Económica. Bogotá, Colombia.

Matterlat, A. Y Matterlat, M. (1997) "Historia de las teorías de la comunicación" Pág. 28-30. Barcelona Paidós.

- Matterlat, A. Y Matterlat, M. (1999) "Nuevos paradigmas" en *Proyectar la comunicación comp.* Por Jesús Martín Barbero y Armando Silva. Pág. 93-119. Tercer Mundo Editores. Bogotá, Colombia.
- Matilla, K. (2009) "Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas" Editorial UOC. Barcelona, España. Pág. 62
- Martínez, J. (2005) "Acción Social, empresa e instituciones no lucrativas" Prentice Hall. Pág. 5
- Mcgraw-hill "La comunicación no verbal" desde <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175743.pdf> Recuperado el 4 de abril de 2015.
- Moragas, M. (1991) "Teorías de la comunicación. Investigaciones sobre los medios en América y Europa" Pág.40 Ediciones Gilo. México
- Morrós, J. (2005) "Responsabilidad Social Corporativa" Fundación Confemetal, Madrid. Pág. 25
- Navarro, F. (2007) "Responsabilidad social corporativa" Editorial ESIC. Pág. 88
- Peñafiel, E. y Serrano, C. "Habilidades Sociales" Editorial Editex. Pág. 48
- Polanco, V. (2010) "La imagen pública" Municipalidad de Cuenca, Ecuador.
- Reyes, A. (2004) "Administración Moderna" Limusa. México. Pág. 143
- Ritter, M. (2008) La comunicación interna "Cultura organizacional" Pág. 43 Editorial: Crujía
- Ritter, M. (2008) La comunicación interna "Cultura organizacional" Pág. 53-60 Editorial: Crujía

Rojas, O. (2012) "La eficacia de la influencia" Editorial ESIC. Madrid, España.  
Pág. 30

Saló, N. (s.f.) La comunicación Interna, instrumento fundamental de la función  
directiva "Barcelona Management Review" Pág. 40

Sáenz, M. Y González, (2005) "Identidad Corporativa, Claves de la  
comunicación empresarial" Editorial ESIC. Madrid, España. Pág 16-23

Truan, D. (2013) "Analista Universitario de Sistemas e Ingeniería en Sistemas  
de Información COMUNICACIÓN PROFESIONAL" desde  
<http://slideplayer.es/slide/157669/> Módulo 2: Comunicación. Facultad  
Regional La Plata.

UNIBE (2015) "La Universidad" desde <http://www.unibe.edu.ec/> Recuperado el 20  
de marzo de 2015.

Uribe A. (2005) "Ética, Responsabilidad Social y Empresa" Colección de  
textos de Ciencias Humanas. Centro Editorial Universidad del Rosario.  
Pág.113

Villafañe, J. (2014) "La comunicación empresarial y la gestión de los  
intangibles en España y Latinoamérica" Editorial Gedisa. España

Visa (Red de Empresarios) "*Comunicación directa y personalizada en las  
empresas*" Retención de clientes. Desde [www.redempresariosvisa.com](http://www.redempresariosvisa.com)  
Recuperado el 15 de marzo de 2015.