

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Campañas internas y globales para el colegio Johannes
Kepler**

Proyecto integrador

María Daniela Moreno Balseca

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, 16 de mayo de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

**COLEGIO COMUNICACIÓN Y ARTES
CONTEMPORÁNEAS**

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

AUDITORÍA INTERNA COLEGIO JOHANNES KEPLER

MARÍA DANIELA MORENO BALSECA

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot , MbA

Firma del profesor

Quito, 16 de mayo de 2016

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Daniela Moreno

Código: 00113731

Cédula de Identidad: 1003008073

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2016

DEDICATORIA

Todo este trabajo va dedicado para mi familia que me ha apoyado siempre, para mis amigos, y para todas las personas que han influido para que todo esto sea posible.

Especialmente va dedicado para ti, que me cuidas y me guías desde el cielo.

RESUMEN

A lo largo de los años la comunicación ha ido cambiando, mostrando diferentes herramientas, métodos y formas que permitan su estudio y desarrollo. Esta investigación parte desde los orígenes de la comunicación, sus tipos y modelos, antecedentes en general, para dar paso a la comunicación organizacional y su aplicación tanto de manera interna como externa. Además se resalta la importancia que tiene la comunicación en las empresas, cómo debe manejarse y con qué propósito se realizan diversas herramientas comunicacionales.

Palabras clave: comunicación organizacional, imagen y reputación empresarial, comunicación interna y externa, stakeholders.

ABSTRACT

Over the years communication has changed, showing different tools, methods and ways that allow their study and development. This research starts from the origins of communication, types and models, history in general, to make way for organizational communication and its application both internally and externally. Moreover, the importance of communication in business is highlighted, how it should be handled and what purpose various communication tools are made.

Key words: organizational communication, image and business reputation, internal and external communication, stakeholders.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 12 |
| MARCO TEORICO | 13 |
| Comunicación..... | 13 |
| Modelos de Comunicación..... | 13 |
| Tipos de Comunicación..... | 20 |
| Públicos | 29 |
| Responsabilidad Social Corporativa | 32 |
| Imagen..... | 34 |
| Reputación..... | 38 |
| Comunicación Interna | 41 |
| Comunicación Global..... | 48 |
| AUDITORIA DE COMUNICACIÓN COLEGIO JOHANNES KEPLER | 52 |
| Misión..... | 52 |
| Visión | 52 |
| Valores | 52 |
| Resumen ejecutivo | 53 |
| DESARROLLO CAMPAÑAS INTERNAS | 69 |
| Formamos los Genio del Futuro..... | 69 |
| Objetivo..... | 69 |
| Problemas Comunicacionales | 69 |
| Cronograma..... | 75 |
| Presupuesto..... | 76 |

| | |
|--|-----|
| Piezas Comunicacionales | 77 |
| DESARROLLO CAMPAÑAS EXTERNAS | 85 |
| Método de investigación | 85 |
| Mapa de Públicos | 85 |
| Objetivo..... | 86 |
| Campaña Medios de comunicación..... | 87 |
| Campaña Comunidad Nayón | 89 |
| Campaña Padres de familia | 91 |
| Campaña Posibles estudiantes..... | 93 |
| Campaña Públicos con conciencia animal | 95 |
| Presupuesto..... | 97 |
| Cronograma | 98 |
| Base de medios de comunicación..... | 98 |
| CONCLUSIONES | 108 |
| RECOMENDACIONES | 110 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 111 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---------------------------------|----|
| Tabla 1 Estrategias | 75 |
| Tabla 2 Cronograma 1 | 75 |
| Tabla 3 Presupuesto 1 | 77 |
| Tabla 4 Mapa..... | 86 |
| Tabla 5 objetivos | 87 |
| Tabla 6 Medios..... | 89 |
| Tabla 7 Comunidad | 91 |
| Tabla 8 Padres de familia | 92 |
| Tabla 9 Estudiantes | 94 |
| Tabla 10 Conciencia animal..... | 97 |
| Tabla 11 Presupuesto 2 | 97 |
| Tabla 12 Cronograma 2..... | 98 |
| Tabla 13 Base de medios 1..... | 98 |
| Tabla 14 Base de medios 2..... | 99 |
| Tabla 15 Base de medios 3..... | 99 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1 Shannon y Weaver | 14 |
| Gráfico 2 Lasswell | 16 |
| Gráfico 3 De Fleur..... | 17 |
| Gráfico 4 Maletzke..... | 18 |
| Gráfico 5 Maletzke 2..... | 19 |
| Gráfico 6 Gerbner..... | 20 |
| Gráfico 7 Mapa de públicos | 32 |
| Gráfico 8 medios descendente..... | 44 |
| Gráfico 9 Medios ascendente | 45 |
| Gráfico 10 Medios horizontal | 46 |
| Gráfico 11 Modelo Kreps..... | 47 |
| Gráfico 12 Bigne | 50 |
| Gráfico 13 Fechas campaña | 76 |
| Gráfico 14 Valor Campaña | 77 |
| Gráfico 15 Campaña valores Expectativa | 77 |
| Gráfico 16 Campaña valores informativa | 78 |
| Gráfico 17 Campaña valores recordación | 78 |
| Gráfico 18 Cartelera expectativa..... | 79 |
| Gráfico 19 Cartelera informativa | 79 |
| Gráfico 20 Cartelera recordación | 80 |
| Gráfico 21 Einstein expectativa | 81 |
| Gráfico 22 Einstein informativa..... | 82 |
| Gráfico 23 Einstein recordación..... | 82 |
| Gráfico 24 Motivación expectativa..... | 83 |
| Gráfico 25 Motivación informativa..... | 83 |
| Gráfico 26 Motivación recordación | 84 |
| Gráfico 28 medios expectativa..... | 100 |
| Gráfico 29 medios informativa | 100 |
| Gráfico 30 medios recordación | 101 |
| Gráfico 31 Nayón expectativa..... | 102 |
| Gráfico 32 Nayón informativa | 102 |
| Gráfico 33 Nayón recordación | 102 |
| Gráfico 34 padres expectativa..... | 103 |
| Gráfico 35 padres informativa..... | 103 |
| Gráfico 36 padres recordación | 104 |
| Gráfico 37 estudiantes expectativa..... | 105 |
| Gráfico 38 estudiantes informativa | 105 |
| Gráfico 39 estudiantes recordación | 106 |
| Gráfico 40 conciencia animal expectativa | 106 |
| Gráfico 41 conciencia animal informativa | 107 |
| Gráfico 42 conciencia animal recordación..... | 107 |

INTRODUCCIÓN

La comunicación es definida como la “transmisión de información en un mensaje entre dos instancias (receptor y emisor) por medio de un canal en un contexto que afecta a la transmisión” (Aguado, 2004).

El concepto de comunicación ha sido definido por diferentes autores de diversas maneras. Una de ellas es la del profesor de la Universidad Complutense de Madrid, Manuel Martín Serrano quien considera a la comunicación como “una actividad muy antigua: la aptitud para servirse de la información en la interacción” (1982: p.18). Afirmando que para realizarlo se necesita la presencia de mínimo dos actores, quienes desarrollan diversos roles a lo largo del proceso de comunicación con el propósito de intercambiar información (1982).

De esta manera se puede afirmar que la comunicación ha formado parte de la vida del ser humano desde sus inicios y que lo sigue haciendo en la actualidad, tanto así que se han creado escuelas de comunicación que brindan educación especializada en diferentes ámbitos de la misma.

Dentro del presente trabajo se pretende analizar, investigar y sobre todo plantear proyectos comunicacionales que brinden diferentes soluciones a los diversos problemas del cliente que se encontraron mediante una auditoria de comunicación interna, junto con entrevistas y observaciones en la empresa designada. El marco teórico planteado servirá de base para poder desarrollar las campañas comunicacionales antes mencionadas y para sustentar todo el trabajo que a continuación se presentará.

JUSTIFICACIÓN

La comunicación está implícita en todas las actividades que realizan las personas, es por eso que a menudo muchos le restan importancia sin embargo debido a esta investigación se ha logrado descubrir muchos aspectos de la comunicación que la hacen más importante de lo que se piensa. No solamente se parte desde el concepto de que es la comunicación, sino desde algunos de sus modelos que permiten observar la importancia de los participantes de este proceso. La comunicación se divide en diferentes tipos los cuales permiten ahondar en diferentes temas que no necesariamente se encuentran implícitos en el proceso de comunicar sino que hacen posible lograr mayor impacto en las personas

Es por esto que esta investigación es un preámbulo para tener una base sólida y poder realizar una auditoría de comunicación que permitirá detectar diferentes problemas comunicacionales que serán resueltos mediante estrategias de comunicación interna, esto se puede aplicar para todo tipo de institución o empresa, debido a que por más que se tenga un excelente manejo en diferentes niveles siempre se pueden percibir falencias. Ahí es donde se puede ver varios aspectos donde la comunicación es muy importante y sobre todo se convierte en una herramienta útil de gran ayuda para todas las empresas en la actualidad.

MARCO TEORICO

Comunicación

Según David K. Berlo, Doctor en periodismo la comunicación “es un fenómeno mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal hacia un receptor; es, por lo tanto, un fenómeno reglado y no tan libre” (Introducción a la Comunicación, 2011 p.9).

Por otro lado se encuentra el punto de vista de Aristóteles quien afirmó que las personas para entenderse y comunicarse usan todas sus herramientas y técnicas de persuasión (2011). Resumiendo diferentes puntos de vista se puede observar algunas similitudes concluyendo que “la comunicación es un proceso a través del cual los sujetos se vinculan entre sí, para lograr que el mundo sea un espacio donde las ideas, los conocimientos, hechos y situaciones sean comunes” (2011: p.9). Haciendo que toda la información emitida sea conocida a nivel global en cuestión de tiempo, es decir se difunde y masifica con gran facilidad, el autor se refiere a este suceso como una “aldea global”, donde las barreras territoriales se pierden cada vez más (2011).

Modelos de Comunicación

Son modelos desarrollados por diferentes autores que consideran a la comunicación como un proceso lineal, unidireccional, solamente entre el emisor y el receptor. En estos modelos se caracterizan por tener “concepción técnica de la comunicación, la capacidad de decisión y la fuente de influencia residen en el emisor, mientras que el receptor adopta un papel pasivo, sujeto a la influencia de la acción comunicadora del emisor” (Aguado, 2004: p. 200).

Modelos lineales de Comunicación.

Estos modelos son directos en cuanto a los involucrados en el proceso de comunicación es decir son de incidencia directa. Fueron configurados durante la Primera y la Segunda Guerra Mundial, donde empezaba el desarrollo de la ciencia y la tecnología, los medios de comunicación masivos adquieren más poder y se forman en Europa estados donde primaba el conflicto, la propaganda y la manipulación (Aguado, 2004).

Modelo de Shanon y Weaver.

Tiene un origen técnico-matemático y fue muy importante para la creación de otras tecnologías de la información, fue un modelo decisivo en el ámbito comunicacional y tuvo gran influencia en la sociedad.

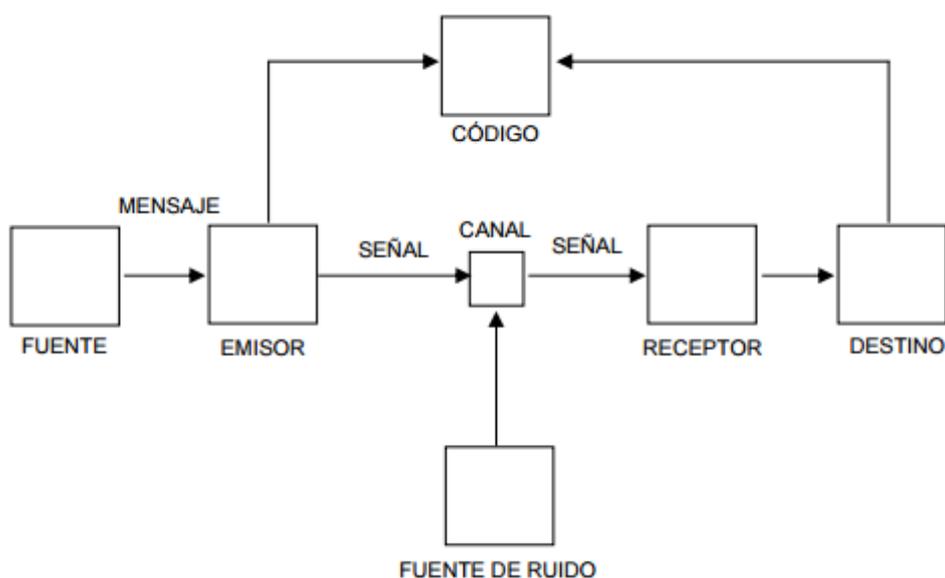


Gráfico 1 Shannon y Weaver

Modelo Shanon y Weaver (Juan Miguel Aguado, 2004: p. 28).

Componentes del modelo

El modelo tiene varios componentes que serán descritos a continuación en base a la interpretación Juan Aguado y a los conceptos previamente establecidos por Shannon y Weaver.

La fuente es el conjunto de signos que se encuentran a disponibilidad para constituir el mensaje antes de enviarlo (Aguado, 2004).

El Emisor es el punto de partida de la transmisión es donde se produce el mensaje seleccionando las señales y donde se lo codifica.

La Señal es el carácter o símbolo que es objeto de la transmisión o también un sistema de señales.

El Mensaje es el conjunto de señales seleccionado el emisor de la información. (2004).

El Canal es el “soporte físico de la señal” (2004).

El Código es un sistema de transcripción que permite enviar el mensaje.

El Receptor al contrario del emisor es el punto donde llega la información para decodificarla.

El destino es la “instancia decodificadora, es decir, la que transforma nuevamente la transmisión codificada en mensaje” (2004).

El Ruido es todo factor que sea externo a la comunicación y que la afecte de manera negativa, solo puede denominar interferencias o distorsiones en la transmisión (2004).

Modelo de Harold Lasswell.

Harold Laswell definió a su modelo como “un modo adecuado de describir un acto de comunicación consiste en responder a las preguntas ¿quién dice qué en qué canal a quién y con qué efectos?” (1948).

Este modelo se asimila en varios aspectos al de Shannon y Weaver en cuanto a quienes intervienen en el proceso como son el emisor, receptor, mensaje y canal pero le da otro enfoque con la audiencia (2004).



Gráfico 2 Lasswell

Modelo Harold Lasswell (Juan Miguel Aguado, 2004: p. 201).

En el modelo de Lasswell es sencillo pero concreto, junta diversos elementos y sobre todo amplía la función de algunos como son el emisor que recibe el mensaje de la audiencia y sobre todo el concepto de una respuesta.

Para Aguado el modelo es un poco manipulador en cuanto a la comunicación donde el emisor ocupa un lugar pasivo y las críticas principales del modelo giran en torno a la falta de una retroalimentación, la poca atención en el contexto social (2004).

Modelos circulares de Comunicación.

Los modelos circulares de la comunicación se caracterizan principalmente porque tienen un elemento extra, el feed-back o retroalimentación que modifica el concepto de los anteriores modelos de comunicación y será la base para la creación de modelos más completos. Como consecuencia de la retroalimentación se cuestionan la conducta de la

comunicación y se duda acerca del efecto de la comunicación en las personas, también plantea modelos complejos que tendrán más elementos (Aguado, 2004).

Modelo de De Fleur.

El modelo de De Fleur se podría decir que es una versión mejorada del modelo de Shannon y Weaver, se distingue en los elementos que tiene, ya que hay un flujo reflejo entre el emisor y el receptor. Además se implementan herramientas como la retroalimentación que permite los instrumentos necesarios para saber lo que dice el público y obtener su reacción medible como tendencias, perfiles e índices de consumo o preferencia (Aguado, 2004).

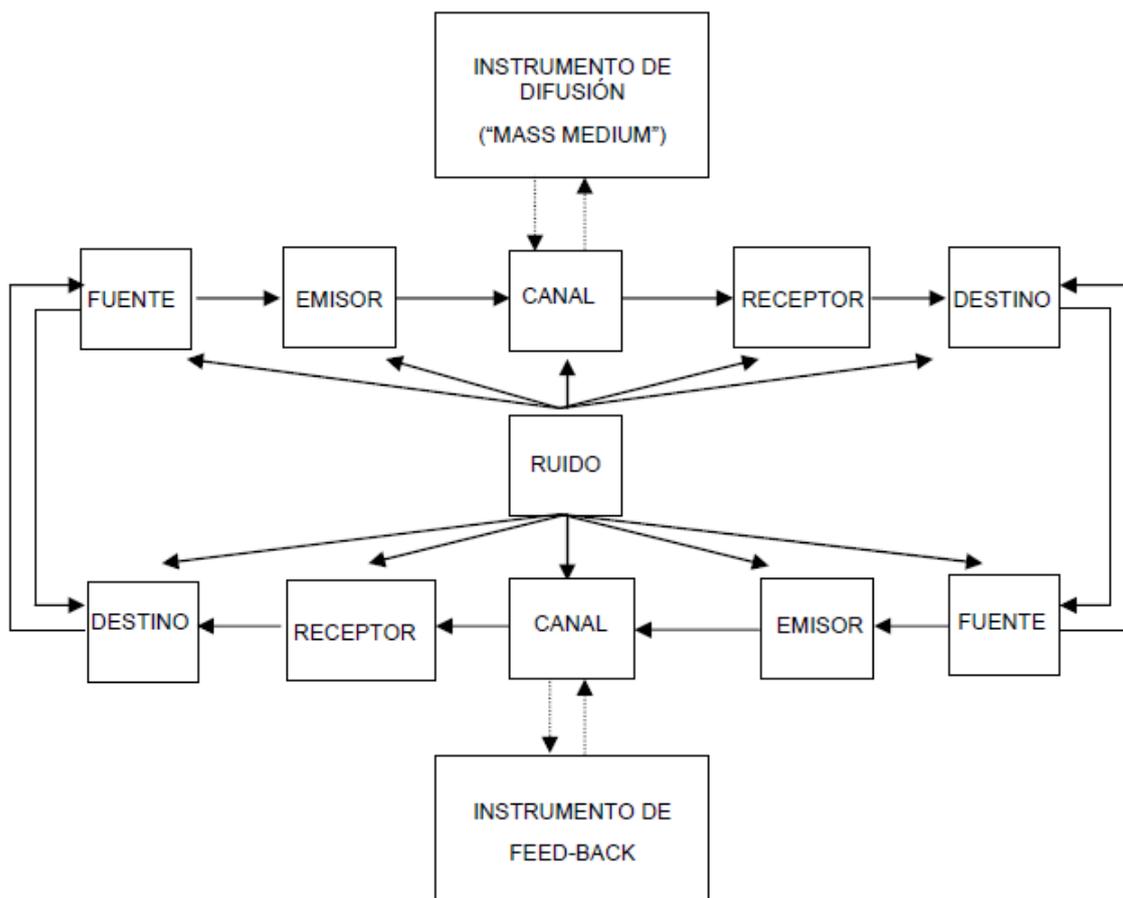


Gráfico 3 De Fleur

Modelo de De Fleur (Juan Miguel Aguado, 2004: p. 203).

Modelo de Maletzke.

El modelo de comunicación de Maletzke es un modelo más complejo que los anteriores ya que “concibe la comunicación como un proceso psicosocial que articula las relaciones de influencia entre aspectos o conceptos básicos” (Aguado, 2004). El modelo se muestra en dos gráficos, el primero se centra en la situación del receptor del mensaje y el segundo en el emisor.

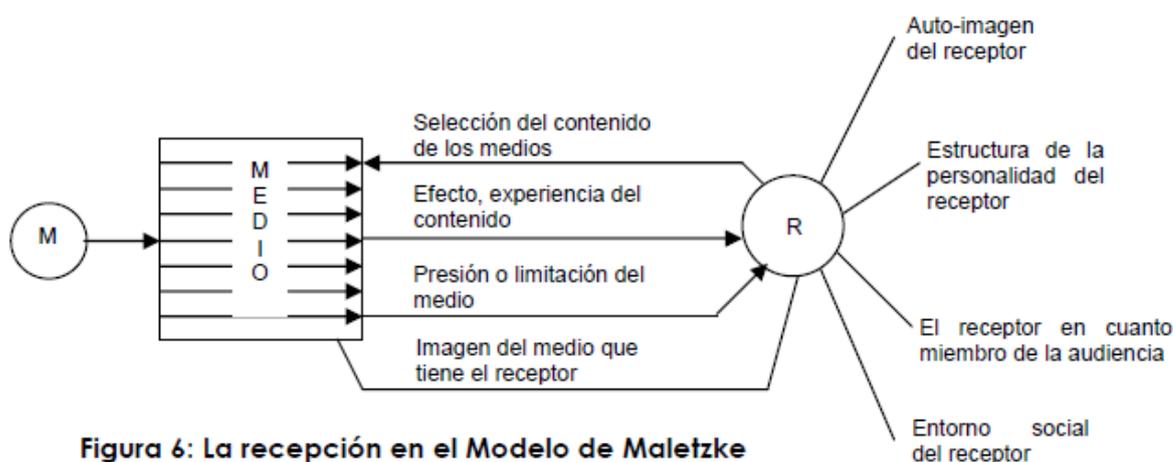


Figura 6: La recepción en el Modelo de Maletzke

Gráfico 4 Maletzke

Modelo de Maletzke (Juan Miguel Aguado, 2004: p. 205).

En el modelo del emisor el medio juega un papel muy importante ya que engloba la imagen del comunicador, su personalidad, el equipo de trabajo, rol en la institución y el entorno social junto con sus limitaciones en la comunicación (2004).

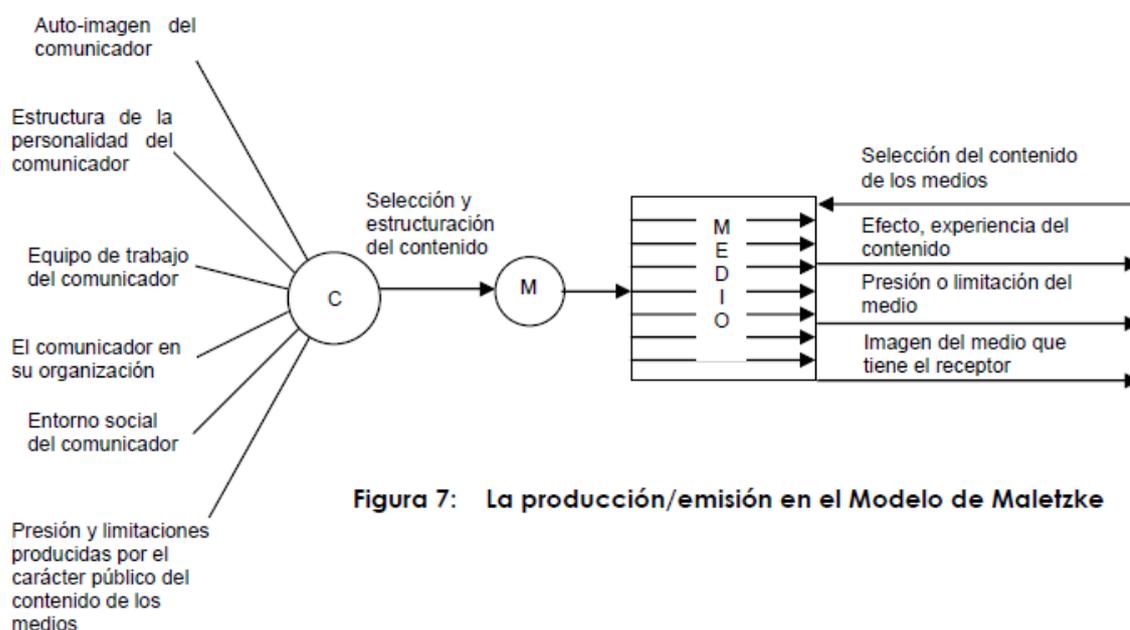


Figura 7: La producción/emisión en el Modelo de Maletzke

Gráfico 5 Maletzke 2

Modelo de Maletzke (Juan Miguel Aguado, 2004: p. 206).

Modelos Reticulares de Comunicación.

Parte desde los modelos circulares de la comunicación haciéndose más complejos, pero sobre todo se caracterizan por considerar a la comunicación a nivel psicológico y social de manera conjunta (Aguado, 2004). Es ahí cuando aparecen modelos que consideran a la comunicación “como una red de difusión o transmisión de influencias, informaciones, significados, etc, y a partir de la cual se generan las actitudes, opiniones y acciones de los miembros de una sociedad” (2004: p. 207).

Modelo de Gerbner.

En 1956 Gerbner crea un modelo de comunicación que busca expresar la dinámica de todas las formas de comunicación como son la grupal, personal, de masas, en base a dos

elementos principales el productor de la información y el que la recibe haciendo una transacción (Aguado, 2004).

El proceso de la información en el modelo de Gerbner se genera cuando se percibe la información por parte del receptor que quiere comunicarse con la otra persona mediante un mensaje utilizando las siglas de las partes del sistema se va configurando en un acto comunicativo con una cadena de transmisores (2004).

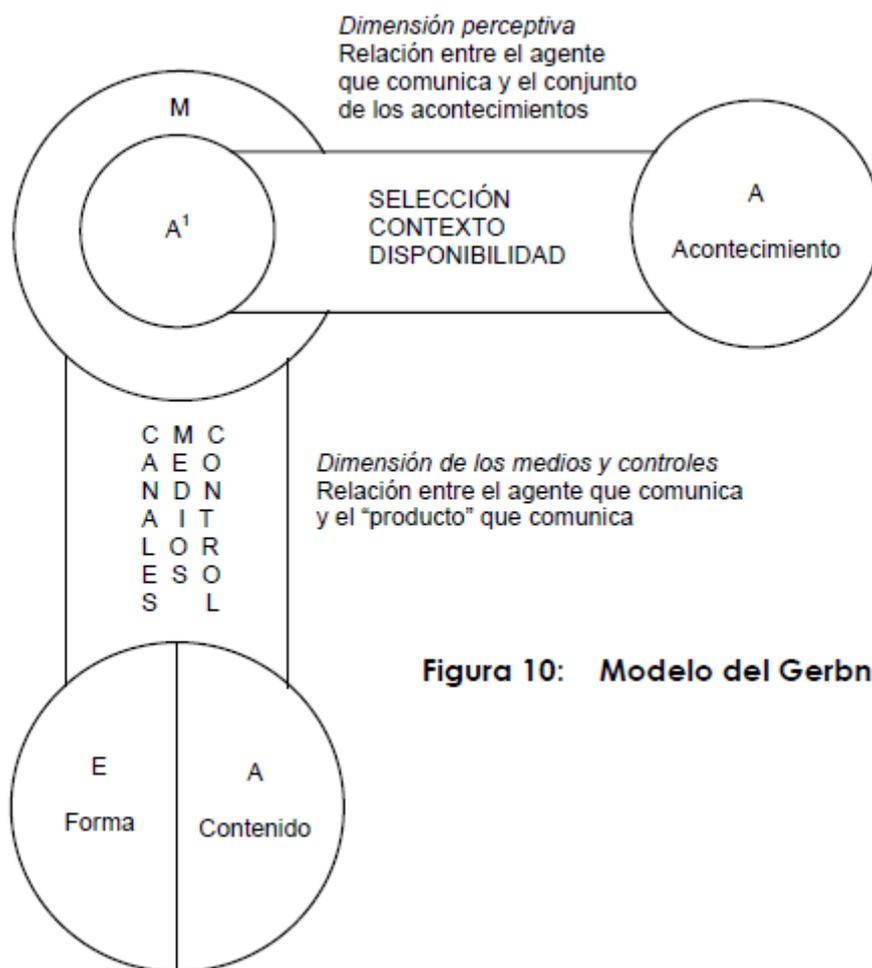


Figura 10: Modelo del Gerbner

Gráfico 6 Gerbner

Modelo de Gerbner (Juan Miguel Aguado, 2004: p. 210).

Tipos de Comunicación

Una clasificación concisa e interesante es la de Roger Malicot, quien propuso que la comunicación viene a ser la circulación del pensamiento en tres niveles, el unidimensional:

consigo mismo, el bidimensional: con otras personas y el tridimensional que se refiere a la persona con los otros, el contexto y el medio (Introducción a la Comunicación, 2011). Se podría decir que el nivel unidimensional hace referencia a una comunicación intrapersonal, que hace referencia a una conversación íntima una dinámica de pensar con voces interiores imaginando situaciones y posibilidades. El nivel bidimensional o comunicación interpersonal ya se realiza con otro individuo permitiendo el intercambio de información bidireccional mediante el diálogo con cualquier objetivo, ya sea por una conversación, duda, o para establecer algún tipo de relación de proximidad. La comunicación tridimensional es totalmente masiva y global, a diferencia de la comunicación interpersonal en esta se pierde la proximidad y la realidad. Con la ayuda de los medios de comunicación que amplíen el alcance del mensaje y pueda llegar a muchos más receptores (Introducción a la Comunicación, 2011).

Comunicación no verbal.

La comunicación no verbal es la emisión de “signos activos o pasivos, constituyan o no comportamiento, a través de los sistemas no léxicos somáticos, objetuales y ambientales contenidos en una cultura, individualmente o en mutua coestructuración” (Poyatos, 1994: p.17). Además hay que recalcar que este lenguaje es importante en diferentes ámbitos de la sociedad desde el político hasta el ambiente natural y el día a día, Poyatos dice que la comunicación no verbal se caracteriza principalmente por su interdisciplinaridad (1994). En general se puede aplicar en cualquier ámbito, y es un aspecto del que siempre hay que estar pendiente, ya que el cuerpo expresa por si solo y a veces envía un mensaje que de manera voluntaria no queremos enviar.

Patterson afirma que a pesar de que la comunicación verbal a través del lenguaje es un vehículo importante para el intercambio de información, la comunicación no verbal es la

que tiene mayor impacto en el curso de las interacciones con las personas; esta comunicación no se limita a la interacción cara a cara, ya que existen otros vehículos determinantes para transmitir señales no verbales como son la televisión y el internet principalmente. El sistema de comunicación no verbal no solo tiene que ver con el cuerpo ya que intervienen otros elementos del entorno físico inmediato, algunos objetos personales que envían información al receptor como son la decoración de la casa, el lugar de trabajo, fotografías, que reflejan aspectos de la personalidad, actitud e intereses de las personas (2011).

Dentro del tema de comunicación no verbal se habla de la falibilidad de la percepción humana, concepto que hace referencia a la posibilidad de que dos personas que observan un mismo acontecimiento tengan percepciones distintas o de que la misma persona observe en momentos diferentes un mismo acontecimiento y lo perciba diferente. Resultado de ello, las señales y signos que llegan al receptor pueden significar diferentes cosas, no existe un lenguaje universal de comunicación no verbal ya que esto se ve influenciado por experiencias personales, condicionamiento cultural y educación (Knapp, 1982).

Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional nace a partir de la toma de conciencia de las personas acerca de la importancia del grupo y no de la persona individual. Cuando se habla de grupos sociales formales de gran número se los puede denominar empresas, fundaciones, organizaciones a nivel nacional e internacional, gubernamentales, regionales (Aguado, 2004).

La importancia de la comunicación entre grupos se puede observar de manera cotidiana en la sociedad actual, que se caracteriza por formalizar las interacciones sociales, la

complejidad de las relaciones sociales y existe una distribución de las capacidades comunicacionales mediante el intercambio y uso de la información. (2004).

La comunicación organizacional estudia los roles y papeles que “juegan los procesos de comunicación en las organizaciones (característicamente de tipo económico, como las empresas) en tanto en cuanto se constituyen en actores sociales, con unos determinados intereses y una determinada proyección de imagen” (Aguado, 2004: p. 153).

Según Juan Miguel Aguado el estudio de la comunicación dentro de las organizaciones ha sido abordado desde tres enfoques teóricos, la Escuela Clásica, la escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistemática.

La Escuela Clásica se creó a partir de diferentes teorías acerca de la producción y el trabajo a mediados del siglo XIX e inicios del siglo XX (2004). Se caracterizan por “considerar las relaciones humanas desde la perspectiva de la economía y al individuo como una instancia idealmente racional que busca su propio beneficio” (2004: p. 154). Se plantean organizaciones jerarquizadas donde cada persona recibe una función determinada, y donde se conoce a la organización como una máquina que funciona gracias a las personas que reciben su recompensa por hacerlo. La comunicación entre organismos y dentro de ellos se realiza de manera jerárquica y por canales determinados y formales (2004).

La Escuela de Relaciones Humanas empieza a nacer en los años 30 como una respuesta al carácter racionalista, tecnicista y economicista que había implantado la escuela clásica, nace también por consecuencia de la crisis del “capitalismo industrial o productivo y el desarrollo del capitalismo de consumo, con el consiguiente auge del sector servicios, el ocio y la atención a las motivaciones individuales” (2004: p. 154).

Se caracteriza por prestar mayor atención a los factores humanos y afectivos que intervienen en la comunicación organizacional. A partir de este momento en las empresas empiezan a considerar al personal como tal, buscando su desarrollo y no solo su trabajo introduciendo a la motivación laboral y maneras de comunicación donde existe la retroalimentación (2004).

La Escuela Sistemática surge en los años 60 siendo una aportación de la Teoría de Sistemas a la sociología (2004). Se caracteriza por entender a la empresa ya como un sistema social que cuenta con elementos interrelacionados, por brindarle atención a las ideas del resto y por intercambiar información y retroalimentación con todos los colaboradores. Resumiendo así a la comunicación como “la forma esencial de comunicación tanto entre las partes de la organización como entre ella y su entorno social” (2004: p. 155).

Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es la “manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008: p. 53). Kotter en cambio la define como un conjunto de normas y maneras de comportamiento que una o un grupo de personas han ido desarrollando con el paso del tiempo (2008). Edgar Schein afirma que la cultura organizacional son los valores, expectativas, necesidades, creencias, políticas y normas que se aceptan y practican en la organización por parte de todos sus miembros (1991). Es decir son comportamientos y maneras de actuar que forman parte de cada empresa.

Para toda organización es de vital importancia acomodarse a los cambios constantes, crear una cultura organizacional que se adapte a la velocidad de los cambios en la actualidad. Tomando en cuenta diferentes tendencias económicas, demográficas o políticas y algunos

aspectos como la globalización la competencia y la tecnología, que influyen directamente en la cultura de la institución (2008). Estos “cambios dinámicos hacen que las instituciones –tanto públicas como privadas- se debatan en la urgente necesidad de reorientarse” (Ritter, 2008: p. 54).

Para Ritter la importancia de la cultura organizacional radica en la complejidad que tiene, siendo una herramienta que promueve la competencia y que muchas veces determina el éxito o el fracaso de muchas instituciones. Es deber de la alta gerencia dirigir a los colaboradores para facilitar la adaptación de la cultura organizacional con la ayuda del conocimiento y del aprendizaje (2008). La cultura organizacional representa “una percepción común por parte de los miembros de una organización, un sistema de significados compartidos” (Ritter, 2008: p.61).

Además la cultura organizacional se complementa con los valores que debe tener una organización, “lo que determina la validez, la justeza y el éxito de una cultura empresarial es que se sustente en valores universalmente aceptados”, (Almagro, 2009: p.7). Es decir no hay que buscar valores al azar, si no tratar de encontrar valores que identifiquen a la marca y que sobre todo sean su respaldo.

Otra definición acerca de la cultura organizacional sería el grupo de “hábitos, patrones de conducta y sentidos que caracterizan la dinámica de una organización y que, en definitiva, constituyen su identidad o su espíritu. Connota habitualmente la ‘forma’ o ‘estilo’ de hacer las cosas, de enfocar los procesos y estrategias” (Aguado, 2004: p. 143).

Funciones de la Cultura Organizacional.

Ritter afirma que la cultura organizacional tiene cuatro funciones principales, identificación, integración, coordinación y motivación.

La identificación pretende responder la pregunta de ¿Quiénes somos?, identificarse es la función primordial que hace que la cultura se convierta en la personalidad de la empresa. Hace que cada marca tenga su personalidad propia y permite el reconcomiendo de sí misma y de los demás (2008).

La integración es la respuesta más cercana a la pregunta del ¿Qué nos une?, la integración es el complemento que permite la cohesión de una organización, consensuando los principios básicos y el entendimiento de los mismos (2008).

La coordinación hace referencia a la aplicación de las normas y valores, permite que los colaboradores tengan la posibilidad de alinear su comportamiento en base a los valores y objetivos establecidos por la empresa (2008).

La cultura organizacional permite ser un motivador para los colaboradores, ya que les permite un mejor ambiente donde se sientan bien, no solo dentro sino también fuera de la empresa, compartiendo sus valores y nociones a la comunidad en general (2008).

Subculturas

El hecho de que exista una cultura organizacional clara y dominante no impide que se creen subculturas, en la mayoría de organizaciones grandes se presenta a menudo esta situación. Las subculturas pueden “reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes y suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su ubicación geográfica” (Ritter, 2008: p. 61). Por lo que es un factor a tomar en cuenta cuando se analiza y se trata de entender una determinada organización.

Identidad.

La identidad de una organización se resume como la “percepción de sí misma que tiene la organización, de su visión, misión y objetivos, de sus criterios y rasgos definatorios” (Aguado, 2004: p. 153). La identidad además tiene un “componente racional/estratégico,

que es planificado de acuerdo con su posición en el mercado y sus objetivos de desarrollo e implantación, y un componente emocional/espontáneo” (2004: p. 153). Que produce la internalización por parte de todos los colaboradores de la organización. Dichos componentes pueden representarse en lo que la organización percibe de sí misma y en lo que sus colaboradores piensan (2004).

Cada una de las organizaciones e instituciones tienen su propia identidad, como una persona, esta identidad tiene varios componentes que serán descritos a continuación. La identidad es como un ADN, que se vuelve una “esencia concreta y comunicable, y deviene así uno de los primeros recursos de gestión y el valor decisivo diferenciador de la empresa. De la identidad emergen los otros vectores hacia la imagen: cultura, acción y comunicación” (Costa, p. 127).

El tema de la identidad corporativa tiene diferentes variables, ya que existen las crisis o pérdida de orientación, además del cambio constante del entorno, es ahí cuando las empresas deben potenciar su factor diferencial, que los sacará del entorno saturado y los hará distinguirse de la excesiva competencia. La identidad se define por medio de tres constantes, qué es, qué hace y donde se encuentra. Con el paso de los años el concepto ya no se encuentra aislado y abstracto, al contrario, en la actualidad es un instrumento muy importante en las organizaciones, es un distintivo no solo a nivel local sino también internacional. (Costa).

Identidad verbal.

Se considera a la identidad empresarial como un sistema de signos, donde el primero es lingüístico, que hace referencia al nombre de una marca o de una organización que posteriormente será registrado y justificado debidamente con la ley. Es necesario realizar este registro para evitar confusiones, siempre tratando de que estos nombres sean

originales y se distingan del resto (Costa). Este proceso empieza con la creación del nombre debido a que es el único con “doble dirección entre los demás signos del sistema, debido a su naturaleza lingüística que es común a la humanidad” (Costa, p. 128-129). Este componente es de gran relevancia para la empresa por lo que hay que posicionarlo e impulsarlo correctamente.

Identidad visual.

Hace referencia a un grupo de signos mayormente visuales y gráficos, anteriormente dentro de esta naturaleza visual solo se consideraban a los de la naturaleza gráfica como son logotipo, colores y símbolos. Con el paso del tiempo otros componentes han formado parte de la marca como son el empaque del producto y su publicidad, junto con la identidad verbal como se mencionó anteriormente (Costa). Con la nueva visión de la gráfica corporativa se incrementó la identidad de la “marca gráfica originaria a toda la organización empresarial, sus recursos, sus propiedades, sus eventos, sus medios, soportes y mensajes” (Costa, p. 129). Haciendo que sean fácilmente recordados por las personas y algunas marcas se vuelvan de su preferencia.

Identidad cultural.

Dentro de la identidad cultural en una corporación se empiezan a percibir las experiencias emocionales debido a la interacción que existe entre personas y servicios. Es el contacto principal de la marca con el cliente por lo que la persona que atiende al cliente debe estar estrechamente ligada con el comportamiento de la organización (Costa). Este concepto se llama cultura donde se percibe un contacto real con la empresa cara a cara, en resumen “la cultura toca directamente a la gente, a cada persona en particular por la vía de sus

experiencias, sensaciones y emociones y, por tanto, de su conducta y decisiones futuras” (Costa, p. 131).

Identidad objetual.

Se refiere a los objetos que forman parte de la identificación de una marca o una empresa donde se va construyendo una imagen que tiene su propio distintivo y donde todos los componentes forman parte (Costa). Se define como la “personalidad corporativa que está reflejada en los productos y objetos de uso que la empresa fabrica o vende” (Costa, p.131). Para que estos objetos sean reconocibles a la vista del cliente es necesario cuidar la estética y el estilo de los productos haciendo que todos tengan concordancia y parezcan de una misma familia. Hay que recordar que este contacto con los productos y la experiencia vivida forman parte del contacto directo del cliente con la empresa (Costa).

Identidad ambiental.

Esta identidad hace referencia al lugar donde se desarrolla la empresa sus instalaciones, puntos de venta, el lugar donde se vive una experiencia total con la marca ya que este lugar representa la identidad de la organización y puede brindar emociones y sensaciones (Costa). Además de “ser un lugar de encuentro, de atención, de servicio, compra y/o consumo, este es el lugar de la identidad, de experiencias emocionales y de vivencias únicas” (Costa, p.132).

Públicos

Paúl Capriotti define a los públicos como el “conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con una organización” (1999: p. 39). Los públicos se establecen a partir de las consecuencias que tenga la empresa sobre las

personas o de los colaboradores de la empresa, cuando se identifican estos riesgos o consecuencias las personas pasan a formar parte de los públicos de la organización. El término de stakeholder se empezó a usar debido a que es más adecuado para definir a los públicos y su función ya que tiene una noción de vinculación o relación con la empresa.

Infraestructura de los públicos en una organización

Hace referencia a la influencia que algunos públicos pueden tener en una empresa determinada de manera positiva brindando información, sugerencias o colaboración y de manera negativa con reclamos, quejas. Así se denomina infraestructura de los públicos de una empresa “al conjunto de públicos que influyen sobre la imagen que tiene un público concreto de una organización” (1999: p. 49).

La infraestructura de los públicos puede ser de dos tipos, de información o de influencia

Infraestructura de información es cuando los públicos “influyen aportando datos o restringiendo el acceso a la información de los miembros de un público determinado” (Capriotti, 1999: p. 49). Todo depende del servicio, producto o actividad que realice la organización.

Infraestructura de influencia es cuando los públicos “afectan o influyen de forma directa a un público determinado en su opinión, decisión o conducta” (Capriotti, 1999: p. 49). Puede ser mediante opiniones, notas o artículos que los medios de comunicación pueden realizar acerca de la organización.

Otro punto de vista acerca de los stakeholders es el de Josep Lozano quien considera que antes se entendía por stakeholders a “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”, (2009). Este primer concepto hacía referencia a la importancia que tienen los stakeholders sobre la empresa. Para lograr una buena relación entre los públicos y la empresa Lozano sugiere que debería ser el “resultado de la intersección entre un proceso descriptivo y un proceso normativo que aparecen así como los dos elementos de

referencia”, (2009: p. 109-110). El proceso descriptivo se encargaría de verificar la existencia de una relación entre el público y la organización y el normativo en cambio buscará cuales son los derechos, las obligaciones y los intereses que tiene cada público (2009).

Existen diferentes situaciones y roces que pueden suceder cuando se realizan procesos de comunicación. Lozano habla acerca de la existencia de tensión entre los stakeholders y la alta gerencia empresarial que “se refiere a lo que deben hacer los directivos y a que debe guiar su acción; pero no solo a que la guía, sino también a que la legitima”, (2009).

El éxito de una buena relación entre los stakeholders y la organización se logra cuando se complementa todo, la empresa debe basarse y guiarse en sus valores y leyes de convivencia para tener un éxito creciente. Afirmando así que “ninguna teoría de los stakeholders es posible, si no se reconoce que solo desde una visión densa en valores sobre la empresa y sus relaciones se pueden identificar los elementos que la configuran”, (2009).

La idea que más resalta en esta cita es sobre la proyección y la concordancia que debe existir en otro de los pilares de la empresa como lo es la cultura organizacional. Los valores son la base de la teoría de stakeholders como menciona el autor y son de gran importancia para el desarrollo de la organización, que se presenta a sus públicos de muchas maneras y puede crear diferentes percepciones. Para evitar una confusión en el consumidor y en los públicos es necesario que todos los contenidos de la marca tengan una línea de concordancia para así transmitir una imagen correcta y real de lo que es la organización y esperar que los públicos la perciban igual (2009).

Mapa de Públicos.

Es un “instrumento de una gran eficacia comunicativa, ya que permite una definición – cuantitativa y cualitativa- de los públicos internos objetivos de la organización” (Fernández, 2007).

El mapa de Públicos es una “representación exhaustiva que permite visualizar, en un mapa temático, los diferentes tipos de públicos que se vinculan con la organización” (Zuñeda).

Un ejemplo de cómo se vería un mapa de públicos es la ilustración de Justo Villafañe (1993).

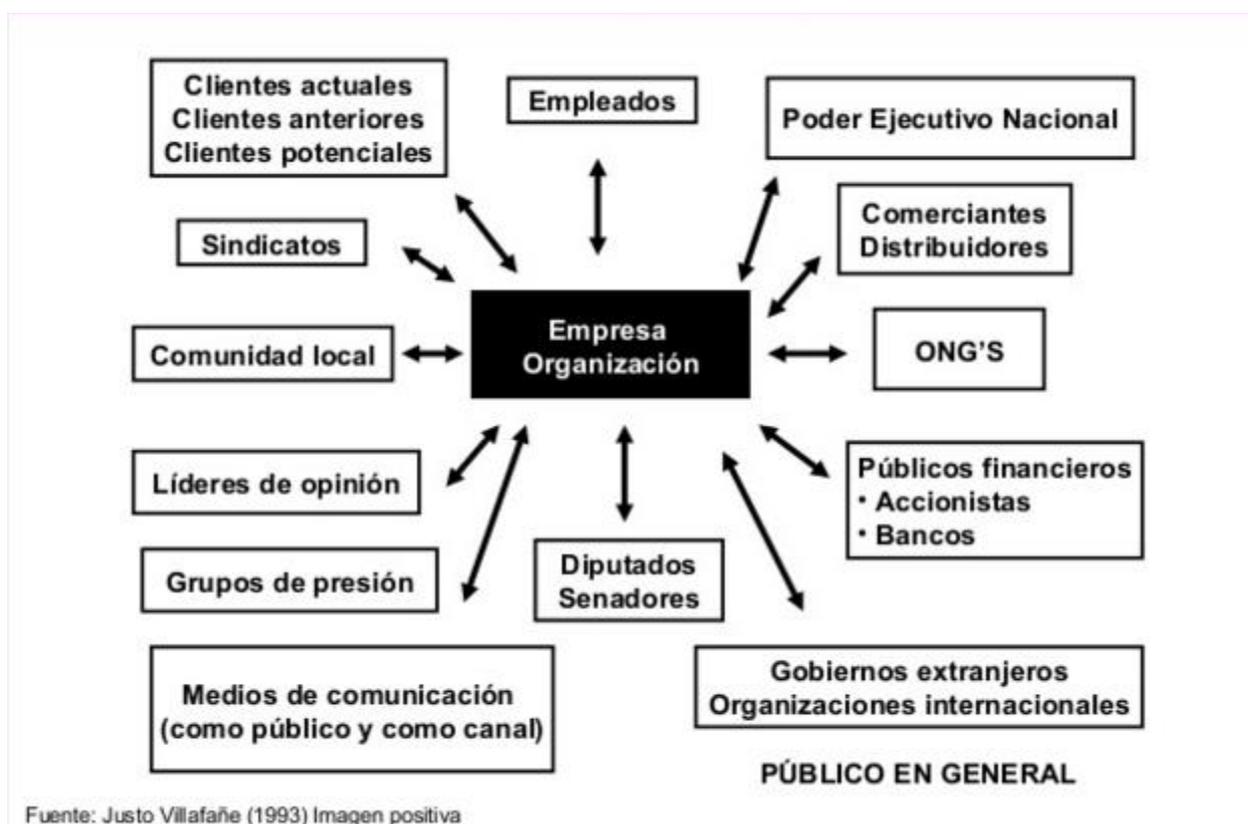


Gráfico 7 Mapa de públicos

Fuente: Federico Stellato, 2012.

Responsabilidad Social Corporativa

Actualmente las organizaciones tienen compromisos no solo con el consumidor que es su público principal sino también con el resto de públicos que influyen o son influidos por la empresa. Debido a esto se han realizado diferentes planes y proyectos para poder atender a estas necesidades y minimizar las consecuencias que tienen sus procesos en la comunidad en general. Es decir se crearon proyectos sustentables que mejoren el bienestar, el medio ambiente, ayuden a las comunidades aledañas y por ende brinden una buena imagen y reputación empresarial. Esta nueva conciencia se ha desarrollado a lo largo de los años y se ha ido implementando sucesivamente en muchas organizaciones a nivel nacional e internacional.

Diferentes autores han definido a este suceso de conciencia en las empresas como Responsabilidad Social Corporativa. Según Juan Martín Muller, profesor de la Universidad San Francisco de Quito la responsabilidad social es “el compromiso que una organización adquiere con sus grupos de interés con el fin de minimizar los impactos económicos, sociales y ambientales que su actividad diaria genera”, (2016). También analiza lo que una buena gestión de responsabilidad social puede proporcionar a la organización, como son el valor agregado, una mejora en la comunicación organizacional, gestora de riesgos y reputación. Así mismo enfatiza la importancia de los grupos de interés con los que se pretende trabajar, y como se los va priorizando con el objetivo de obtener mejores resultados y realmente obtener un cambio en la comunidad y en la institución en general, (2016).

Santiago Espinel, Gerente General de la empresa de Comunicación Atis, experto en el tema de Responsabilidad Social quien la define “un modelo de negocio que está incluido dentro la cadena de valor de una empresa o una organización”, (2016). Santiago trabajo en diferentes proyectos e instituciones como Claro, Movistar, Fundación Charles Darwin, Nestlé, entre otras. En base a su experiencia afirma que hay que partir entendiendo que la

responsabilidad no es un modelo utópico que solo genera donaciones, sino que las empresas deben madurar este tema como un modelo dentro de un negocio, junto con su cadena de valor, entonces el modelo debe concordar con misión, visión y objetivos de la corporación (2016).

En la mayoría de empresas a nivel internacional se deben cumplir con estándares de calidad, de cuidado de medio ambiente tratando de minimizar todos los daños posibles, estos modelos se están adoptando en el Ecuador teniendo en cuenta un reglamento específico en cuanto al tema de responsabilidad social. Santiago afirma que en la empresa de Nestlé los objetivos son mejorar la calidad de vida de los consumidores, brindándoles la mejor calidad al 100% (2016).

Imagen

La imagen corporativa se refiere a la “percepción que tienen la organización los actores sociales y el público de su entorno. Si la identidad organizacional es lo que la organización piensa de sí misma, la imagen organizacional es lo que otros piensan de ella” (Aguado, 2004). Entre imagen e identidad existe una conexión debido al eje de la comunicación estratégica dentro de las organizaciones, que abarca la publicidad, el marketing, comunicación en crisis, integral (2004).

Paul Capriotti define a la imagen corporativa como “un conocimiento espontaneo, fruto de experimentar la presencia de la organización como una persona u objeto más dentro del devenir cotidiano de la vida de un individuo” (2009: p. 105). Por lo que el conocimiento que las personas tienen de determinadas organizaciones se forma diariamente con el sentido común personal.

Desde el aspecto conceptual “la imagen está asociada a lo formal, a lo externo, a lo superficial, a la declamación, a lo emocional. Es el impacto. Lo que percibimos en forma

instantánea” (Ritter, 2004). También se relaciona a la imagen con una fotografía mental, una analogía visual de la realidad de las personas, formada mediante el procesamiento de la mezcla de ideas, sucesos, creencias, actitudes y percepciones (2004). Todas las organizaciones buscan tener una imagen correcta ante sus públicos y la mejor manera de hacerlo es mediante algunas expresiones como la identidad visual y la publicidad. La primera impresión es siempre la que cuenta y la imagen es un elemento primordial para impactar a las personas y permanecer en su memoria. La imagen se puede construir con dinero, mientras más grande sea la inversión se puede invertir en publicidad, marketing, promoción y todo tipo de herramientas innovadoras (2004).

Estructura de la Imagen Corporativa.

Todos los individuos en su diario vivir reciben mucha información acerca de marcas, productos y organizaciones (2009). Con estos antecedentes se ha visto la necesidad de “realizar procesos de simplificación que le permitan, en un momento dado, poder reconocer personas o entidades previamente experimentadas sin tener que realizar un nuevo proceso de conocimiento” (Capriotti, 2009: p. 106). Es decir que las personas guardan experiencias pasadas sociales o personales y en base a estas realizan un proceso de simplificación donde analizan lo adquirido y lo pasado y van otorgando cualidades, características y rasgos a las organizaciones (2009). Con esto cada marca se va posicionando en la mente de cada individuo de manera diferente y tomando en cuenta sus experiencias. Capriotti llama a este proceso como esquemas significativos y los conceptualiza como “estructuras mentales cognitivas, ya que por medio de ellas identificamos, reconocemos y diferenciamos las cosas” (2009, p. 106). Mediante estos esquemas cada individuo organiza sus experiencias y conocimientos cotidianos evaluando todo lo percibido acerca de una determinada organización.

Dentro de la estructura interna de la imagen se encuentran los atributos y los esquemas significativos previamente mencionados, existen dos estructuras la cognitiva y la afectiva que se influyen mutuamente y están conectadas directamente. Por esto cuando se realizan estudios de identidad corporativa es necesario analizar estas estructuras conjuntamente y no determinar en qué grado la una influye más que en la otra para cada individuo (Capriotti, 2009).

Niveles de desarrollo de la Imagen Corporativa.

Para Capriotti cada individuo asocia los atributos de las organizaciones en diferente cantidad, ya sea menor o mayor dependiendo del involucramiento que tenga con la misma. Se entiende también que existe un grado de importancia para las cosas, el interés en un tema específico, y debido a esto se califica la información recibida de diferente manera. Existen tres niveles de desarrollo el alto, el medio y el bajo. El alto se produce cuando una persona tiene mucho interés en el tema o sector de la empresa teniendo en cuenta muchos atributos en su red y se encuentre vinculado con la mayoría de estos. El medio se produce cuando las personas se interesan en un grado relevante con alrededor de 8 rasgos percibidos. El bajo sucede cuando las personas apenas están interesadas y apenas perciben de dos a tres atributos concretos de la empresa (2009).

Atributos de la Imagen Corporativa.

Dentro del conjunto de atributos que tiene una empresa se encuentran los centrales y los secundarios. Los atributos centrales son “los atributos esenciales que definen la Imagen Corporativa y constituirán las pautas organizadoras que guían la orientación general de la misma” (Capriotti, 2009: p. 110). En cambio los atributos secundarios “serían rasgos complementarios y dependientes de las centrales” (2009: p. 110). Por otro lado los

atributos básicos son aquellos que las personas consideran que toda empresa debe tener, son un requisito indispensable para el desarrollo en el entorno económico, social y competitivo de una organización y son el punto de partida para la construcción de una correcta imagen corporativa. Por último los atributos discriminatorios son rasgos centrales que le permiten a la marca diferenciarse de las demás, mediante servicios adicionales o atención especializada por ejemplo las organizaciones logran una distinción en la mente del individuo (2009).

Características de la Imagen corporativa.

Capriotti resume un conjunto de aspectos que caracterizan a la Imagen Corporativa y hacen de ella una estructura mental como se mencionó. Involucra un grado de abstracción y anonimización que se refiere al momento en que una persona abstrae información consciente o inconscientemente, haciendo que se produzca una reconstrucción de todo lo vivido. Los rasgos significativos tienen más presencia que los no significativos, se trata de eliminar elementos percibidos que no tienen importancia o interés. La imagen se constituye como un conjunto de atributos que se encuentran ligados y se estructuran como una unidad. Lo que significa que para cada público “la imagen de una organización se conformará de un conjunto de atributos centrales o básicos, y otros secundarios o periféricos que variarán según el interés de cada público” (2009: p. 114). Hay que recordar que siempre existe una imagen aunque sea mínima, en la memoria o en los conocimientos previos de la organización. La imagen no es definitiva, al contrario puede ir cambiando con el paso de los años o con situaciones económicas y sociales que promuevan su cambio; sin embargo la imagen es concreta y formada (2009).

Funciones de la Imagen Corporativa.

De acuerdo con Capriotti se pueden identificar tres funciones que tiene la Imagen Corporativa en cuanto a su estructura mental cognitiva. La primera es la economía de esfuerzo cognitivo, que se refiere a la evaluación que realiza el individuo acerca de las organizaciones gracias a su conocimiento previo. La segunda es la reducción de las opciones, que sucede debido a que la imagen corporativa ahorra el esfuerzo cognitivo brindando a las personas la facilidad de elegir las opciones disponibles, que cuentan con atributos específicos relacionados a una organización. La tercera es la predicción de la conducta sucede cuando una persona tiene la idea de las características de las empresas debido a la red de atributos de la imagen corporativa que previamente se formó; se puede establecer una propuesta de conducta y de acción en base a lo establecido (2009).

Reputación

Justo Villafañe afirma que la reputación nace cuando se empezó a gestionar los intangibles de la empresa es el “resultado de un comportamiento corporativo que armoniza los activos duros y los blandos de las empresas. La reputación es tanto el fruto de los buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable” (2004: p. 23). También afirma que se pueden apreciar dos ideas acerca de la reputación la una en el mundo académico donde la reputación es la consecuencia de una buena relación con los stakeholders de la organización y la segunda en el ámbito de la consultoría donde la reputación es la consolidación total de la imagen corporativa (2004).

Para Justo Villafañe la reputación necesita de tres condiciones que tienen que practicarse mucho en la empresa si es que se pretende que la reputación se convierta en un valor corporativo, requiere de una sólida dimensión axiológica, un comportamiento corporativo comprometido y una proactividad en la gestión reputacional (2004).

Dimensión axiológica permitirá una reputación buena a través de la expresión de un conjunto reducido de valores corporativos y mediante un compromiso formalizado de su cumplimiento, implementando normas y regulaciones (2004).

Comportamiento corporativo comprometido con los stakeholders de la organización y para ello Villafañe dice que implica el cumplimiento de dos requisitos imprescindibles, que el estándar de los comportamientos supere a la media del sector y que los compromisos establecidos por parte de la empresa se cumplan siempre (2004).

Proactividad en la gestión reputacional, se refiere a la necesidad de que la empresa realice más cosas de las que debe realizar, mediante objetivos operativos de reputación y estableciendo una estrategia formalizada (2004).

Para Michael Ritter la reputación es la “suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o institución a lo largo del tiempo. Al igual que una película es el emergente del movimiento dinámico resultante de la suma de muchas instantáneas” (2004). La reputación se encuentra vinculada directamente con la conducta y actitud de los individuos junto con las organizaciones y sus miembros. Existe una ética que se encuentra en la construcción de la imagen de una empresa, pero la conducta se monta sobre los hechos, principios y valores que la empresa practica a diario. La reputación puede ser buena, mala, pésima o regular al contrario del prestigio que se asume es siempre positivo (2004).

Para obtener una buena reputación no se necesita dinero ya no que no se puede fabricar una reputación, pero se pueden emplear otro tipo de recursos como son moldear la conducta con honestidad, transparencia y credibilidad a través del tiempo, siempre con coherencia (Ritter, 2004). Se la puede construir mediante un modelo y ese modelo debe ser la base de la experiencia de “calores que los individuos terminan procesando en una alquimia social

manifestada en una actitud colectiva de admiración, respeto y confianza de cual devienen la autoridad tacita de quien goza de una muy buena reputación” (2004).

La reputación es considerablemente estable en el tiempo ya que una vez que se encuentre cementada en las personas será difícil que cambien de opinión esporádicamente. Al contrario de la imagen que puede cambiarse si las situaciones lo ameritan. Sin embargo es un aspecto muy importante a tener en cuenta en las organizaciones ya que a pesar de que este bien cimentada nadie está a salvo y pueden ocurrir percances en el manejo de la marca (2004).

La importancia de la reputación ha ido cambiando con el paso de los años, ya que anteriormente no se tomaba muy en cuenta las acciones de las empresas hacia los públicos ni a la sociedad, hoy en día las empresas están en el foco de medios de comunicación y redes sociales (2004).

Como afirma Ritter (2004) el desarrollo de la reputación es un trabajo de carácter colectivo que incumbe a todos los miembros de la organización, de su colaboración y predisposición. Además una parte importante para su desarrollo es la cultura organizacional, los valores institucionales, creencias, políticas que son compartidas por todos los colaboradores. Este clima laboral por así llamarlo se interioriza en las personas y hace que terceras personas también tengan esta percepción de la organización. Todo lo que se dice dentro de la empresa debe practicarse, es la única manera en la que se puede interiorizar realmente en los públicos internos y debe actuar en conjunto con los públicos externos, como son la comunidad, los medios de comunicación y la sociedad en general.

Crisis y Medios de Comunicación.

En la actualidad la sociedad se ve muy influenciada por los medios de comunicación y todo lo que sucede alrededor de ellos, las noticias principales y que más llaman la atención

son las de polémica por lo que si sucede algo inusual dentro de una empresa será noticia en los medios.

El negocio de los noticieros se fundamenta en dos principios básicos según Ritter, la proximidad al acontecimiento y la exclusividad o primicia, cuando una noticia tiene los dos hace que el rating se incremente y por ende las ganancias económicas (2004). Partiendo de estos principios se puede saber que los medios de comunicación tienen el control sobre lo que se publica acerca de una institución y mucho más si esta es relevante y conocida. Cuando una organización se encuentra en crisis debe ser aliado de los medios de comunicación de esta manera se aminoran las especulaciones acerca de la crisis y el público puede evidenciar la realidad. Una empresa debe ser transparente, hablar con claridad, dar la cara, y actuar rápidamente ante una crisis para que de esta manera no se pierda la reputación (2004).

Comunicación Interna

La comunicación interna hace referencia a todos los “procesos de comunicación entre las instancias que constituyen la organización y que contribuyen a su buen funcionamiento (capacidad de cambio, respuesta a imprevistos, retroalimentación interna, motivación, identidad organizacional, etc)” (Aguado, 2004: p. 154).

Para Francisca Morales Serrano profesora en la Universidad Autónoma de Barcelona la comunicación interna siempre ha existido en las organizaciones sobre todo en aquellas que a lo largo de su historia se han preocupado por la calidad y se las ha considerado las mejores. La comunicación interna será definida en base al concepto establecido por Kreps quien dice es un modelo de mensajes que se comparten entre miembros de una institución, es una interacción humana que sucede dentro de la empresa conjuntamente con sus miembros (2001).

La comunicación interna se caracteriza por lograr un alto involucramiento con todos los colaboradores de la empresa pasando desde gerentes hasta los obreros informándoles siempre de todo lo que sucede dentro de la organización. Logra que se incremente la motivación, por consecuencia incrementa la producción más barata y en el menor tiempo posible, generando ingresos (Morales, 2001).

El surgimiento y la importancia de esta comunicación se remontan a finales de los años 70 y principios de los 80, siendo considerada como una gestión conjunta con los recursos humanos, y en los años 90 es cuando obtiene su impulso y se convierte en una entidad propia (2001).

Funciones de la Comunicación Interna.

La comunicación interna es fundamental a la hora de establecer responsabilidades y coordinarlas entre todos los miembros de la organización, entre sus funciones claras se encuentran la de informar, ya que para que todos los colaboradores se encuentren motivados y realicen mejor su trabajo deben recibir información relevante de la organización; explicar a todos los colaboradores acerca de los objetivos que persigue la empresa, porque cada uno desempeña ese cargo y en qué aporta a la institución, y las decisiones que tome, todos los departamentos deben estar al tanto y entender estos contenidos. Por último la función de la interrogación, que se refiere a la importancia de que los trabajadores entiendan que pueden aclarar sus dudas con confianza, saber que pueden preguntar acerca de temas institucionales (Morales, 2001).

Tipos de comunicación interna.

Comunicación Formal.

La comunicación formal “transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama” (Morales, 2001: p. 225). Para esta comunicación se utilizan canales de información formal es decir herramientas que son relevantes para la estructura de la organización. Para poder obtener una comunicación formal se necesita de organización funcional y una jerárquica (2001).

La organización funcional es producto del conjunto de necesidades técnicas que existe dentro de las organizaciones, es analizar separadamente las funciones que se realiza y cuál es su propósito para así obtener un funcionamiento adecuado (Morales, 2001).

La organización jerárquica hace referencia a la manera en que las autoridades y los cargos laborales son distribuidos en la organización, desde el gerente hasta el guardia de una empresa (2001).

Comunicación informal.

La comunicación informal se refiere a aquellos canales de comunicación que no se encuentran planificados o establecidos en la empresa, surgen con la interacción y el paso del tiempo. Es toda la información recibida o emitida entre los miembros de la organización de manera no oficial, se produce de manera espontánea (Morales 2001).

La principal forma de comunicación informal y la más conocida es el rumor, que aparece de manera más latente en una organización cuando no se recibe la información necesaria, cuando se esconden procesos o temas asociados al funcionamiento de la misma. Se difunde por canales informales. (2001).

Comunicación descendente.

Se refiere a la comunicación que se produce cuando “alguien emite un mensaje desde un nivel superior a otro inferior, estableciendo una determinada lógica de poder. En este caso el mensaje generalmente contiene órdenes, instrucciones, normativas” (Introducción a la Comunicación, 2011: p.13).

Es un tipo de comunicación formal, uno de los más tradicionales, se lo considera como un estilo de comunicación espontáneo y natural. El propósito de la comunicación descendente es transmitir e informar acerca de instrucciones acerca de las ordenes que cada uno de los miembros de la organización debe realizar para el buen funcionamiento de la misma (Morales, 2001).

Los mensajes descendentes tienen que ser veraces, claros, específicos con información relevante y sobre todo necesaria para los públicos pertinentes (2001).

Según Justo Villafañe (2008) hay medios que se utilizan para propiciar una comunicación descendente, principalmente escritos como

| Medios de la comunicación descendente | |
|--|---|
| a) | Publicaciones periódicas de distribución general. |
| b) | Noticias o flashes informativos breves (a través de soportes de pared o medios de información; rápidos en la transmisión y de fácil lectura y comprensión). |
| c) | Hojas informativas para mandos. |
| d) | Tablones de anuncios. |
| e) | La guía práctica de la empresa. |
| f) | Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización. |
| g) | Carteles. |
| h) | Los objetos promocionales. |
| i) | El vídeo. |
| j) | Los canales audio. |

Gráfico 8 medios descendente

Fuente: Francisca Morales, 2001: p. 228.

Comunicación ascendente.

Sucede desde “un estrato subordinado o jerárquicamente inferior hacia los escalones de jerarquía” (Introducción a la Comunicación, 2011: p.14). Los mensajes que se reciben al contrario de la comunicación descendente pueden ser reclamos, propuestas, informes o pedidos que son enviados por parte del personal de la organización (2011).

La comunicación ascendente “nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa” (Morales, 2001: p. 230).

La importancia de este tipo de comunicación interna es que se puede saber si la comunicación descendente se dirige correctamente, recoge información e ideas por parte de todos los departamentos de la organización lo que permite formular y tener en cuenta dichos aspectos, (2001).

Justo Villafañe (1998) afirma que existen diferentes medios en la comunicación ascendente como son

| Medios de la comunicación ascendente |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas. • Entrevistas personalizadas. • Jornadas de despachos abiertos. • Círculos de calidad. • Las notas de obligada respuesta. • Teléfonos de servicios. • Encuestas. • Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.). |

Gráfico 9 Medios ascendente

Fuente: Francisca Morales, 2001: p. 231.

Comunicación horizontal.

A diferencia de la comunicación ascendente y descendente la comunicación organizacional se presenta “entre sujetos de un mismo nivel jerárquico. Circula en la empresa entre

unidades de una misma jerarquía administrativa” (Introducción a la Comunicación, 2011: p.14). Puede ser desde un gerente a otro, o desde un trabajador a otro.

La comunicación horizontal que se presta más atención dentro de las organizaciones es la que se produce a nivel de los directivos por la gran repercusión que puede tener y por la cercanía que tienen en términos de comunicación (Morales, 2001).

Existen diferentes medios por los cuales se puede intercambiar información interpersonal entre miembros de una empresa.

| Medios de la comunicación horizontal |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo entre departamentos. • Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones. • Elaboración de informes. • Comunicados varios (cartas internas, notas recordatorias, etc.). |

Gráfico 10 Medios horizontal

Fuente: Francisca Morales, 2001: p. 233.

Canales y de comunicación interna.

Como afirma Ritter dentro del campo de la comunicación interna es importante determinar los canales existentes en una organización, con el fin de poder dirigir la información al público deseado. Se debe combinar las herramientas que dispone la empresa con los objetivos planteados en la auditoria de comunicación para lograr cohesión y coherencia. Cada herramienta de comunicación interna tiene su función y además cuenta con una persona encargada de manejar esto, quien debe estar consciente de los valores primarios y de la información que se difunde al personal (2008).

En los canales de comunicación interna “circulan mensajes entre los miembros de la organización a través de los canales de comunicación externa se comparten los mensajes

entre miembros de la empresa o institución y el entorno relevante de la misma” (Morales, 2001: p. 221).

El modelo integrador de comunicación que creó Kreps en 1990 es una ilustración clara de la función que tienen los canales de comunicación tanto interna como externa. Los internos buscan estabilidad y estructura, mientras que los externos se enfocan en la innovación y la identificación.

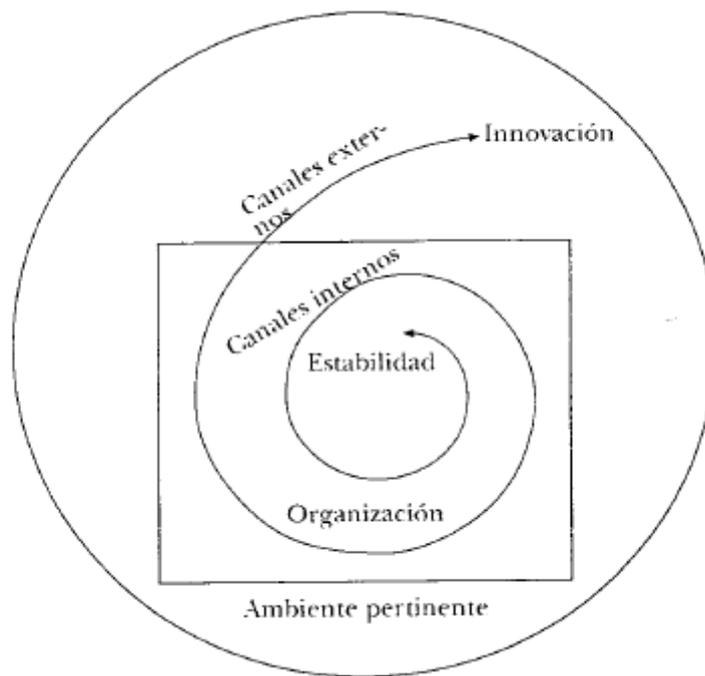


Gráfico 11 Modelo Kreps

Modelo integrativo de la Comunicación de Kreps (Francisca Morales, 2001: p. 222).

Plan de comunicación interna.

Un plan de comunicación interna se sugiere seguir algunos pasos, el primero consiste en averiguar acerca de las prácticas comunicativas en una organización, se refiere a los mensajes que se reciben y mediante que canales ya sean formales o no, y quienes reciben el contenido emitido. Se debe establecer criterios para elegir el contenido de los mensajes

que se va a dirigir y a quien. Es importante elegir los medios de comunicación adecuados para enviar el mensaje a todo el personal, se lo puede hacer mediante la revisión de las herramientas de comunicación existentes en la empresa. Se debe diseñar acciones de comunicación, es decir con el mensaje enviado qué se pretende lograr, el resultado esperado, un cronograma con fechas y plazos de cada acción comunicacional, verificar el canal que se adecue mejor a los públicos. Establecer encargados del proceso y sobre todo saber de qué manera se puede medir los objetivos planteados (Publicaciones Vértice, 2007).

Auditoria de Comunicación interna.

Se usa para mejorar la comunicación de la organización con todos o algunos de los públicos. Los motivos para realizar una auditoría de comunicación son varios entre ellos realizar una evaluación para medir los vigentes programas de comunicación, diagnosticar problemas actuales o futuros, establecer un presupuesto para la realización de alguna campaña comunicacional, implementar nuevas políticas dentro de la organización, evaluar a los públicos internos y sus jerarquías (Ritter, 2008). Es recomendable realizar una auditoría de comunicación cuando se planea una reorganización, una fusión o adquisición, cuando se cambió al gerente, cuando suceden eventos negativos en el ámbito externo como mala reputación o alguna demanda. Lo que se busca principalmente con una auditoria es profundizar acerca de la filosofía de comunicación, evaluar la comprensión de los mensajes emitidos a los públicos internos y analizar cómo han sido recibidos, la frecuencia del rumor y la retroalimentación por parte de los públicos (2008).

Comunicación Global

La comunicación externa se refiere a dichos “procesos de comunicación en el nivel social en los que participa la organización y que contribuyen a optimizar sus relaciones con otras

organizaciones así como a construir y difundir la identidad de la organización como sujeto social” (Aguado, 2004).

Para Enrique Bigné una comunicación global supone “considerar estratégicamente las herramientas de comunicación y organización en un discurso único” (2003). Además resalta que constituye un enfoque nuevo que conlleva la “puesta en marcha de una política de coherencias y sinergias de los medios empleados” (2003). Se empieza a pensar en la idea de combinar herramientas y contenidos para así lograr una comunicación total.

El hecho de que ya se haya hablado previamente de una comunicación integrada, le da paso a la comunicación global donde su base está en la integración estratégica que contiene una filosofía diferente (2003).

El proceso de la comunicación global incluye a tratar el tema de comunicación como una totalidad, responsabilizar a una única persona que se encargue, incluir estrategias de comunicación y marketing que se dirijan a un público objetivo se pueden utilizar bases de datos (2003).

Bigné afirma que coordinar todos los mensajes y la información de una empresa forma parte de la comunicación global o integrada y es una manera eficiente de hacerlo pero existen otras. El uso de herramientas informáticas es una herramienta clave, las bases de datos es un ejemplo claro de utilidad. Concluyendo que las “actividades de comunicación tradicionalmente utilizadas de manera autónoma se ha visto facilitada por la evolución de la tecnología, que permite obtener valiosa información sobre los consumidores” (2003).

Una ilustración clara de todo lo previamente mencionado para la comunicación global es el gráfico adaptado de Yarbrough en 1997 acerca del proceso de comunicación de marketing integrada donde se observa que diferentes componentes se juntan para optimizar la comunicación y el marketing

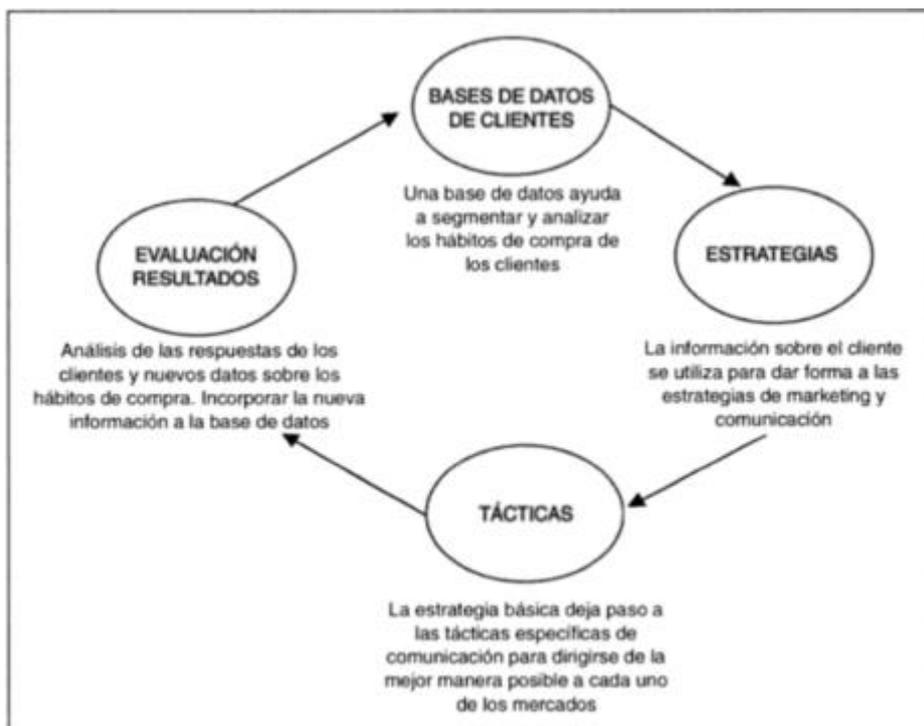


Gráfico 12 Bigne

Fuente Enrique Bigné, 2003: p. 77.

Joan Costa en el ámbito de la comunicación global se ha referido a la importancia y la implementación en muchas organizaciones de un DirCom, que es una persona encargada de todo lo relacionado con comunicación un comunicólogo un estratega, como el autor lo llama. Todo esto viene con los nuevos de objetivos de la empresa el DirCom tiene una misión que es “diseñar, organizar, concebir y gestionar las comunicaciones en su diversidad de objetivos a través de programas específicos” (Costa, p.17).

Los Ámbitos de la Comunicación global

Joan Costa afirma que los ámbitos de la comunicación global se encuentran en tres ámbitos de la comunicación de manera que se agrupan los públicos mediante un sistema de intereses por los cuales tienen una relación directa con la empresa. Los ámbitos mencionados son institucional, organizacional y Mercática o el nuevo marketing como es llamado en Europa, todos estos ámbitos implican al DirCom, quien será el responsable. En el ámbito institucional el DirCom definirá la política y estrategia comunicacional en la

organización tomando en cuenta su imagen y los objetivos que persigue. Ayuda a reforzar al líder de la institución siendo el portavoz oficial, colabora con la relación con accionistas, líderes de opinión y sobre todo medios de comunicación. En el ámbito organizacional trabaja conjuntamente con recursos humanos y con la Dirección General para supervisar los planes de comunicación interna. En el ámbito Mercática colabora con la publicidad institucional realizando acciones comerciales como campañas y promociones supervisando la que siempre se mantenga la imagen de marca.

AUDITORIA DE COMUNICACIÓN COLEGIO JOHANNES KEPLER

Misión

Somos Johannes Kepler, una Comunidad Educativa Bilingüe que ofrece educación Inicial, Básica y Bachillerato, comprometida a cambiar el mundo con responsabilidad social, respeto y honestidad; utilizando el modelo pedagógico C3 con pensamiento flexible.

Visión

En el año lectivo 2017-2018 seremos un Referente Educativo de Calidad, a nivel local, nacional e internacional, facilitando el desarrollo integral de ciudadanos del mundo y excelentes seres humanos, que actúan bajo los principios del Bachillerato Internacional.

Valores

Responsabilidad Social:

- Ser consecuente con los compromisos establecidos en la misión, visión y objetivos institucionales.
- Responsabilidad con uno mismo, en la relación con el equipo de trabajo, en relación con el medio circundante para alcanzar objetivos comunes.

Respeto:

- A la individualidad y diversidad.
- Conciencia de la necesidad urgente de salvar al planeta, cuidando y respetando la naturaleza.

Honestidad:

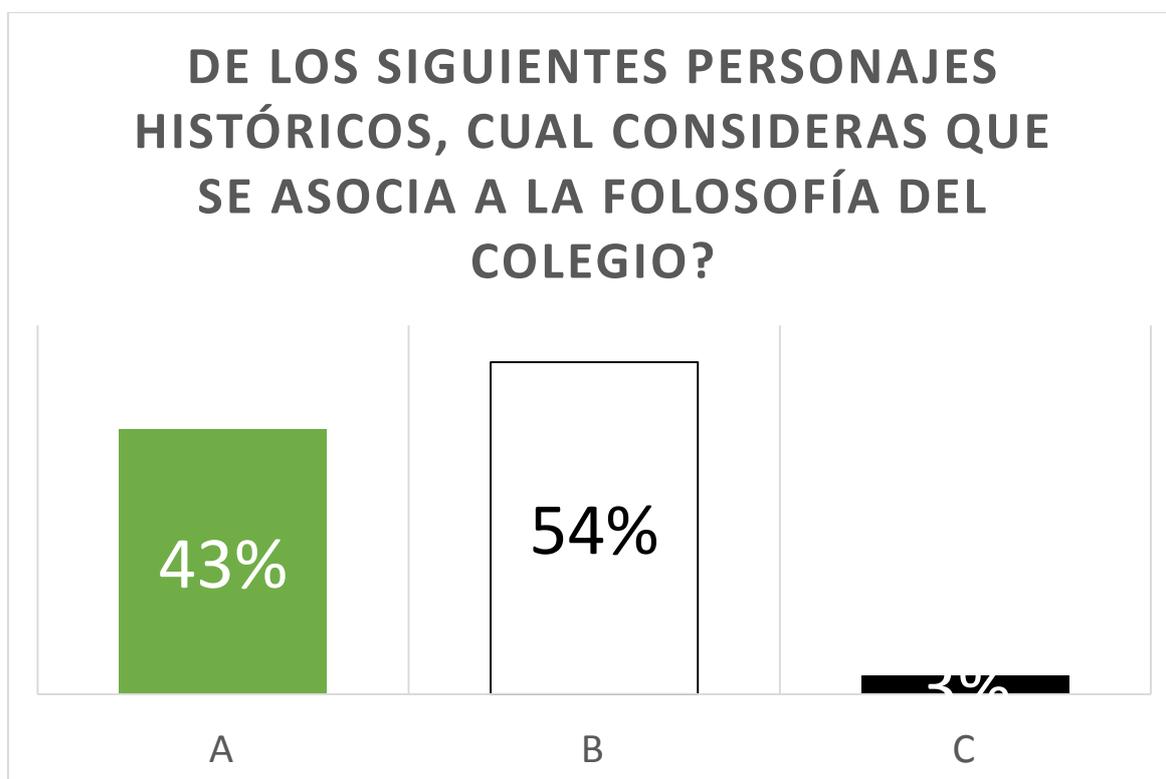
- Ser capaz de comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad. Se trata de vivir de acuerdo a lo que se piensa y se siente. Cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia. Decir la verdad, de acuerdo

con los valores de verdad y justicia. Ser decente, recatado, pudoroso, razonable, justo, probo, recto.

- Atrevernó a reconocer cuando hemos actuado de manera equivocada y tener la responsabilidad de enmendar nuestros errores y asumir las consecuencias ocasionadas.

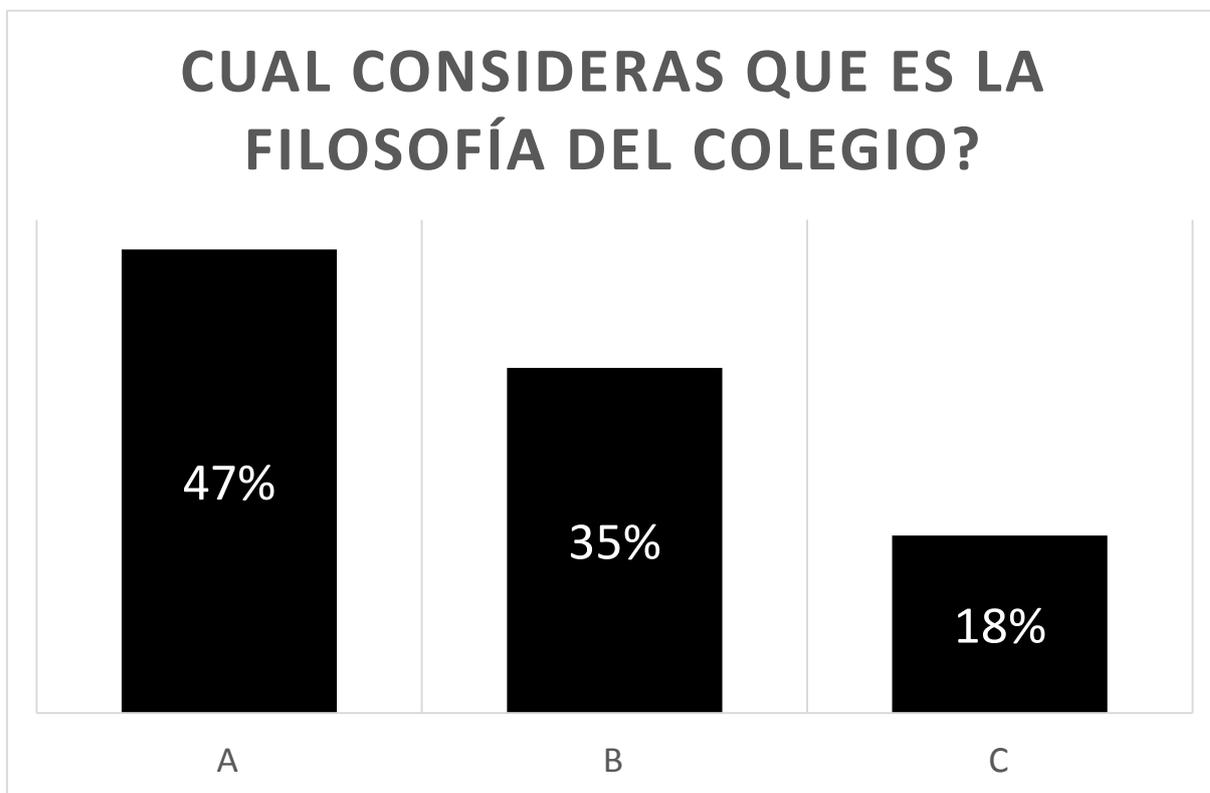
Resumen ejecutivo

Después de haber realizado la encuesta al colegio Johannes Kepler se procedió a un análisis de resultados. Los siguientes gráficos presentados son resultados pertinentes en cuanto a cualidades y problemas comunicacionales del colegio Johannes Kepler.

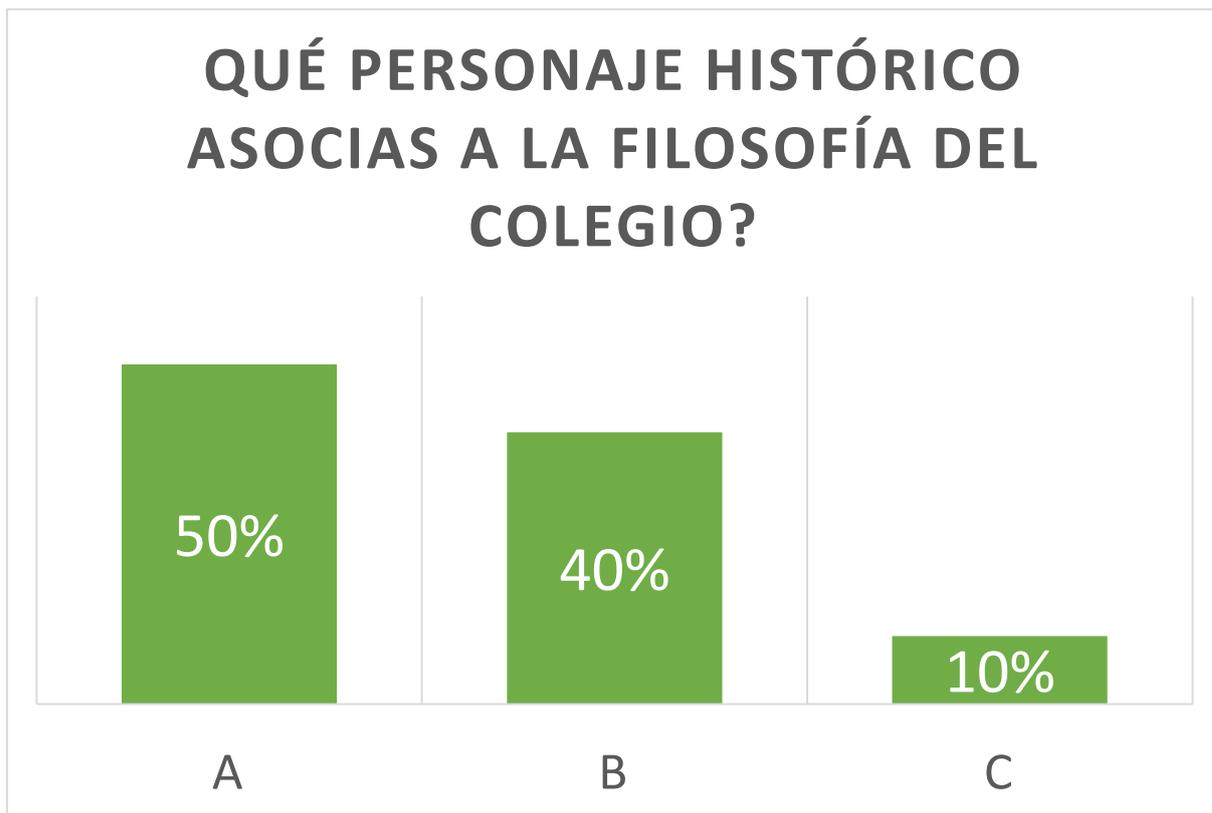


Como podemos ver el gráfico de resultados generales anterior, la mitad de los públicos del colegio Johannes Kepler asocia a la imagen de Albert Einstein, utilizada en publicidades

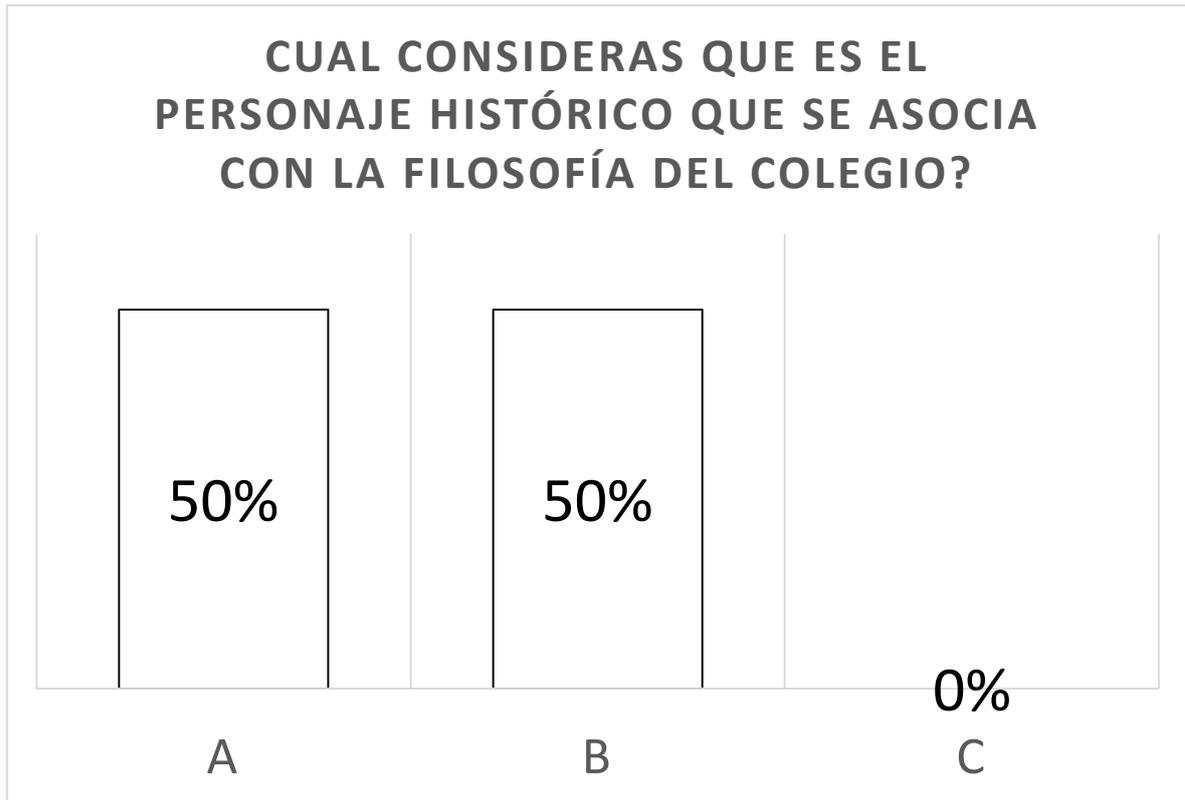
institucionales y asuntos académicos, como el personaje representativo de la institución. Sin embargo, un 43% asocia directamente el nombre del colegio con el persona histórico que lleva el mismo alias.



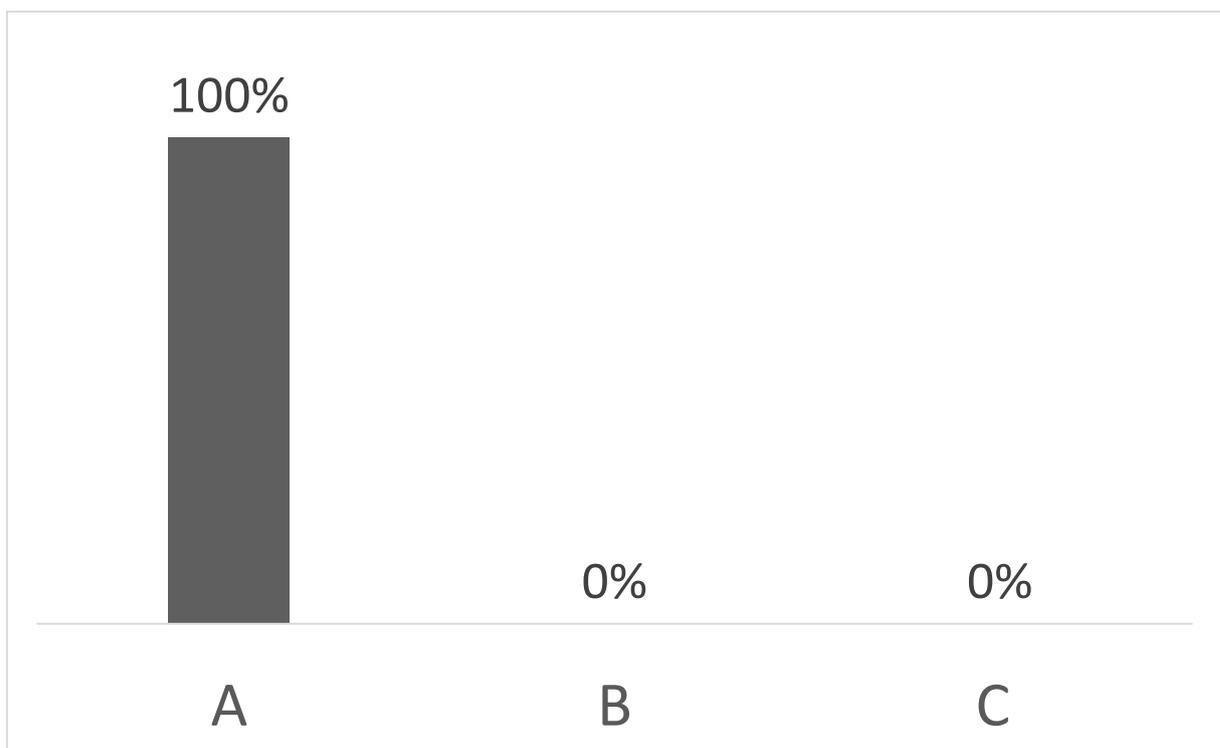
En el gráfico de estudiantes presentado anteriormente, un 47% de alumnos estima que la filosofía del colegio encaja con el personaje que lleva su nombre que con el icono actual del colegio.



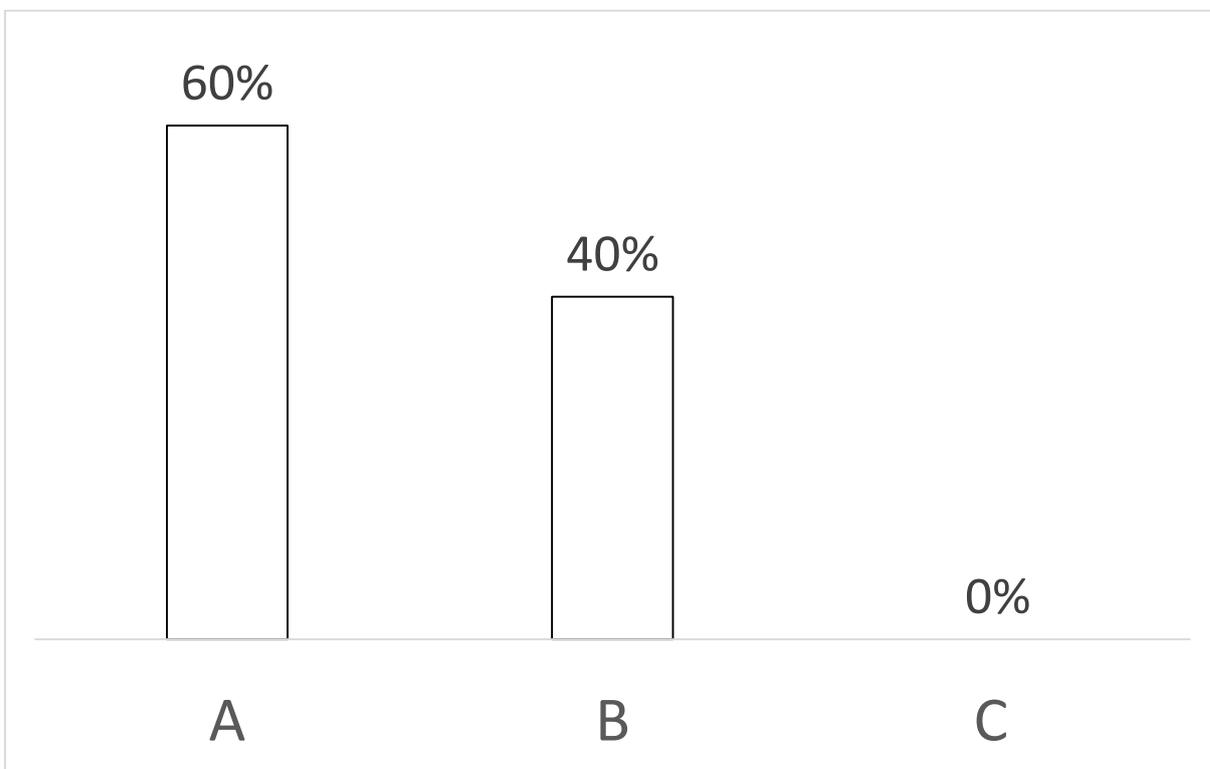
Por otro lado, en el gráfico de profesores a tiempo completo sucede la misma situación que los estudiantes; sin embargo, la diferencia entre las personas que asocia al icono actual del colegio con su filosofía es de 10%.



Adicionalmente, como podemos ver en el gráfico de mantenimiento la mitad del personal asocia a la filosofía del colegio con el personaje Johannes Kepler, mientras que la otra mitad la asocia con la imagen institucional de Albert Einstein.

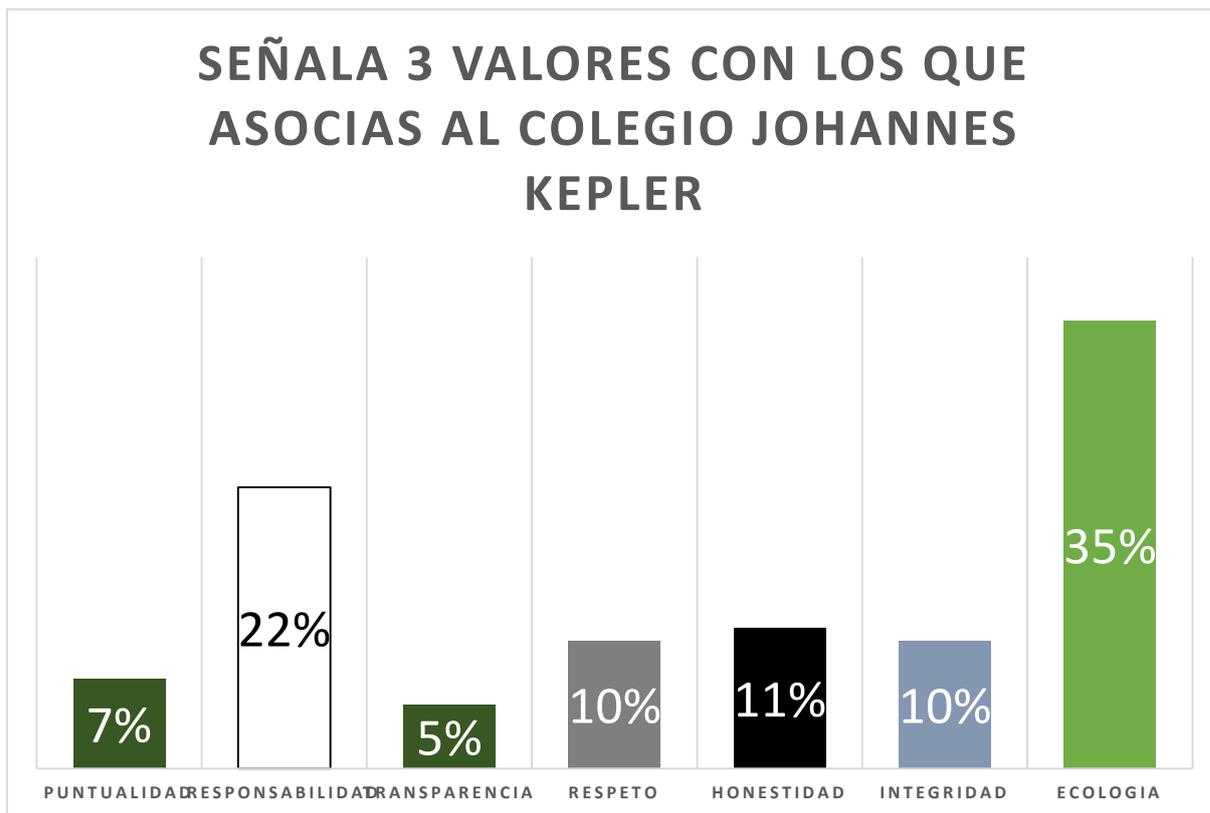


Asimismo, como podemos observar en el gráfico de consejería es el único que asocia directamente al nombre con del colegio coherentemente con el personaje Johannes Kepler como filosofía del colegio.



Finalmente, el gráfico de personal administrativo demuestra que más de la mitad del personal administrativa razona coherentemente entre el nombre y el personaje. Sin embargo, existe una diferencia de un 20% que considera a la filosofía del colegio con la imagen institucional.

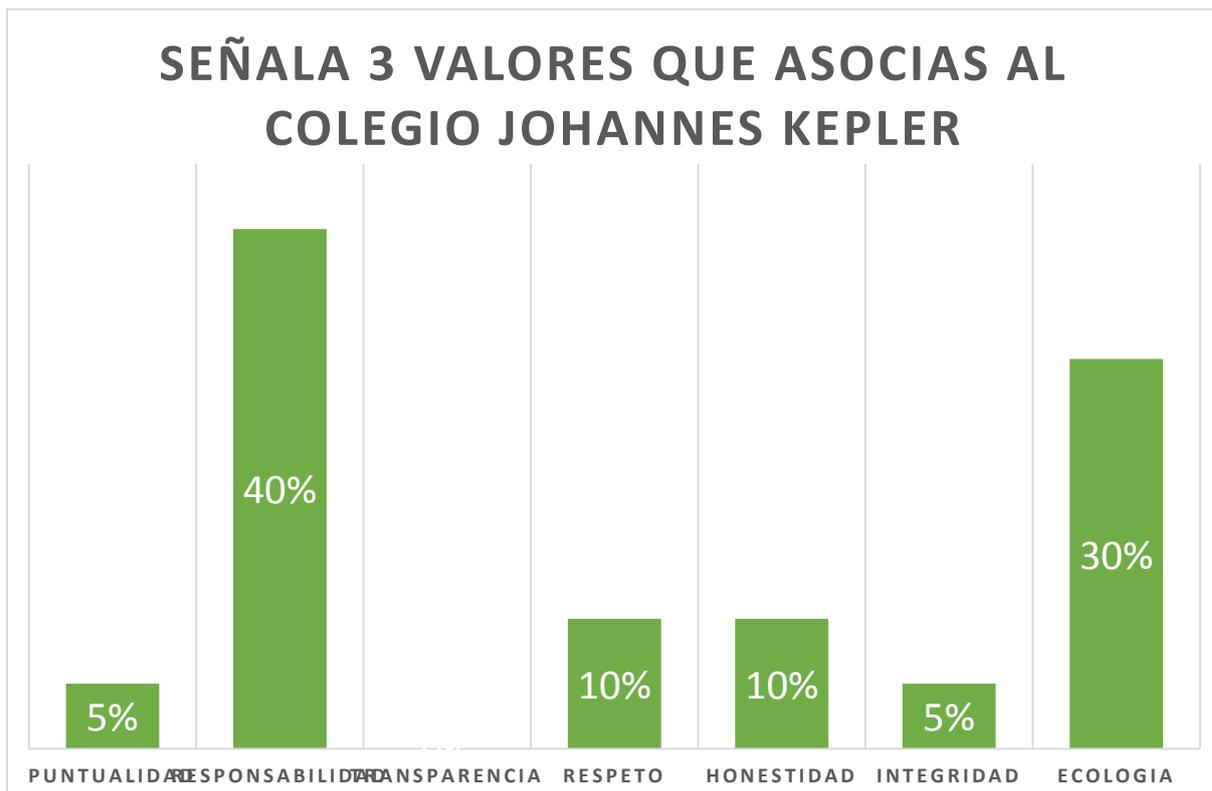
Otro de los puntos que se destacó fue el de los resultados acerca de los valores.



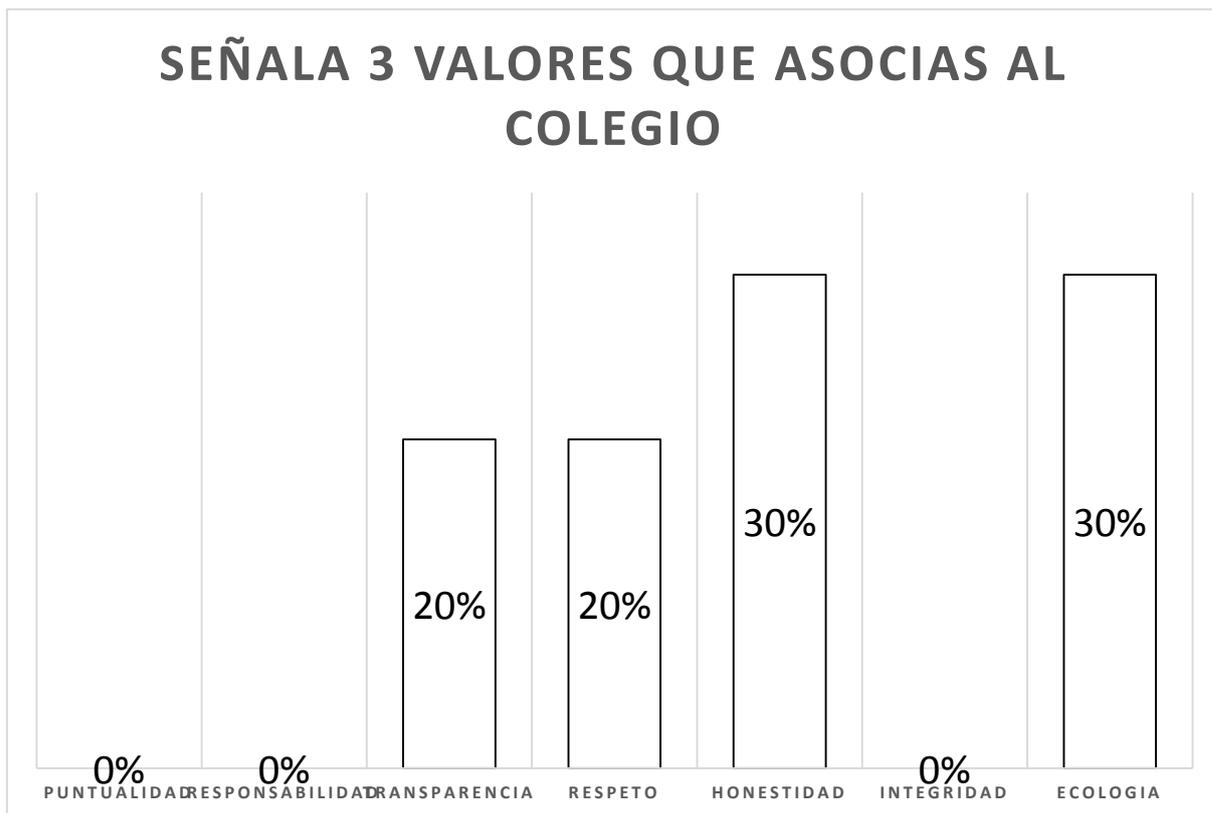
Primero, como podemos constatar en el gráfico general el primer valor que los públicos asocian con el colegio es la ecología, seguido de la responsabilidad y finalmente la honestidad. Sin embargo, la ecología no es considerada como un valor institucional sino más como una filosofía del colegio, donde podemos deducir la influencia positiva de la filosofía más que en los valores oficiales.



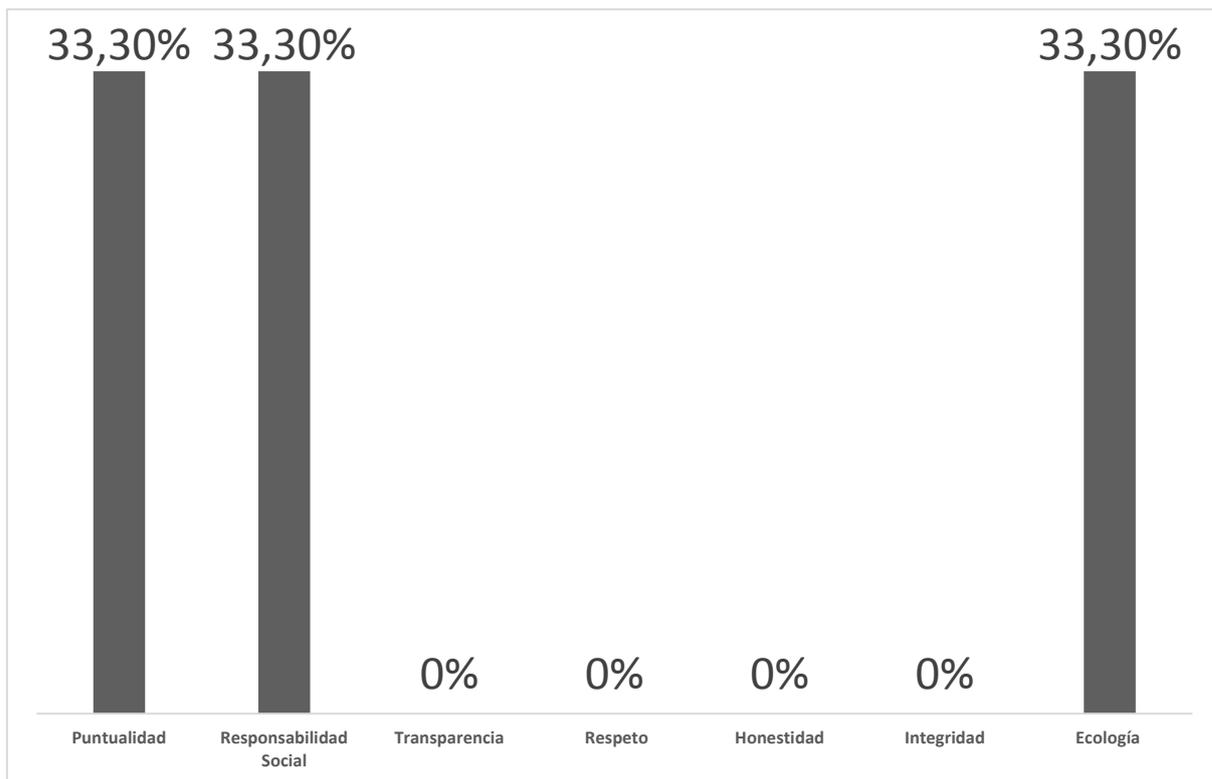
Segundo, en el gráfico de estudiantes podemos coincidir con los resultados del gráfico general, sin embargo los estudiantes consideran más a la integridad como un valor más primordial que la responsabilidad.



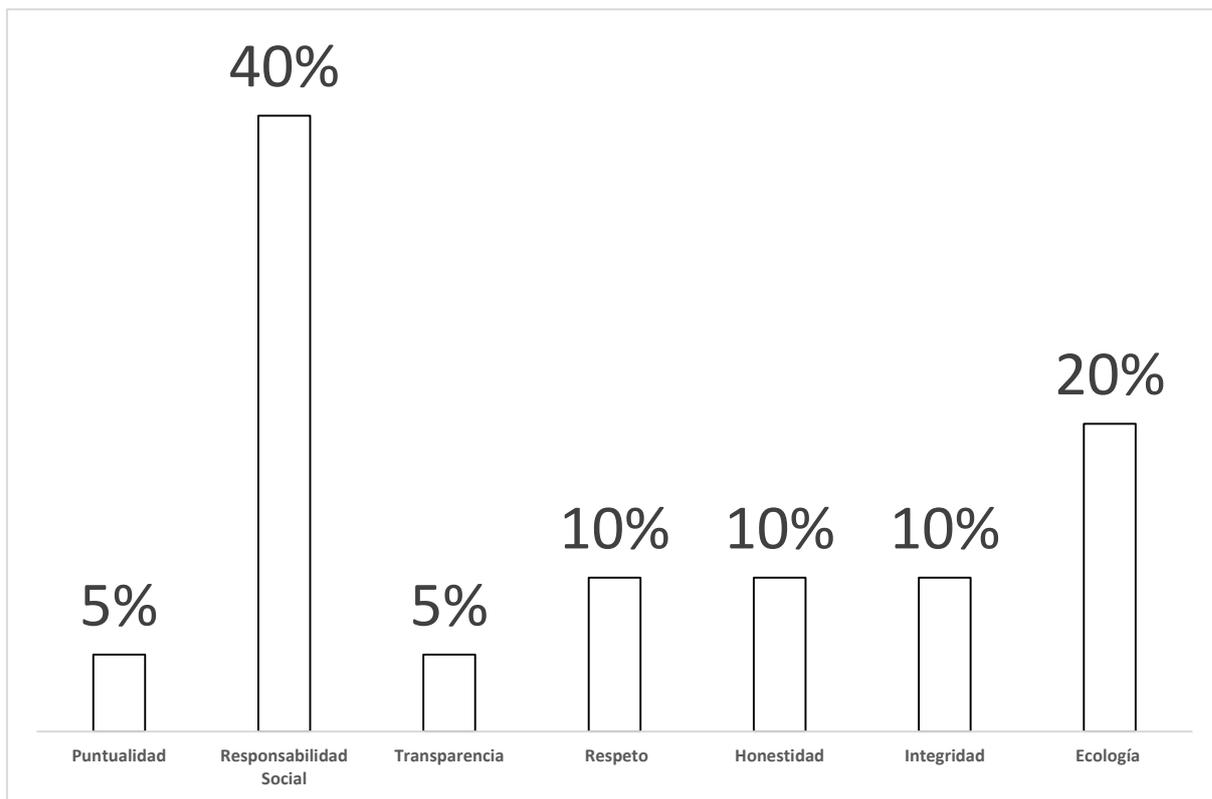
Tercero, podemos ver que en el gráfico de profesores a tiempo completo el primer valor que consideran importante coincide con uno de los valores institucionales del colegio, es decir la responsabilidad. Por otro lado, podemos ver que la ecología sigue permaneciendo como un valor importante dentro de su percepción.



Adicionalmente, en el gráfico de mantenimiento podemos constatar que al igual que los estudiantes los dos valores más importantes son la honestidad y la ecología; sin embargo solo la honestidad es un valor institucional.



Por otro lado, el gráfico de consejería nos muestra que a diferencia del resto se considera a la puntualidad como una referencia dentro de los valores. Al igual que el gráfico general, la ecología sigue incidiendo como valor asociado.

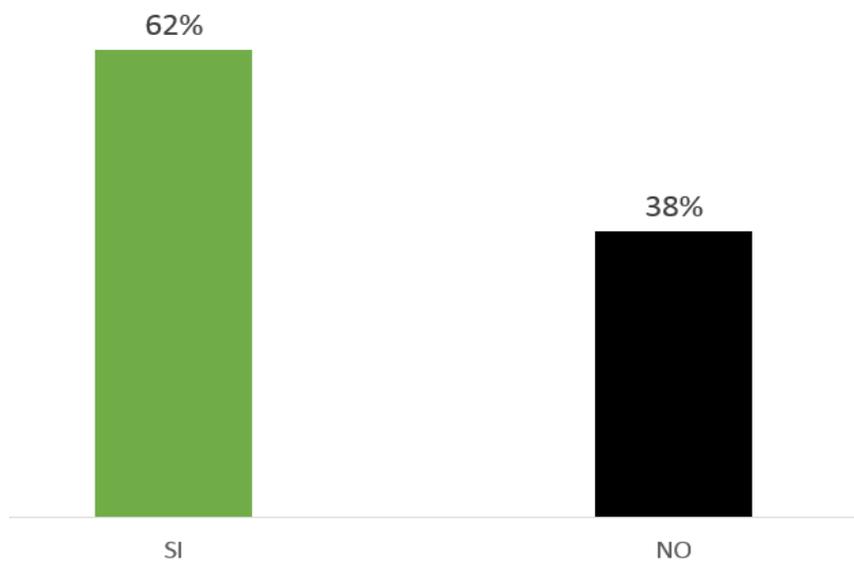


Finalmente, el gráfico de administrativos es el que más concuerda con los valores institucionales afirmados puesto que aciertan como primer valor del colegio a la responsabilidad social. Sin embargo, la ecología sigue incidiendo como valor percibido por este público.

Información no es motivante

GENERAL

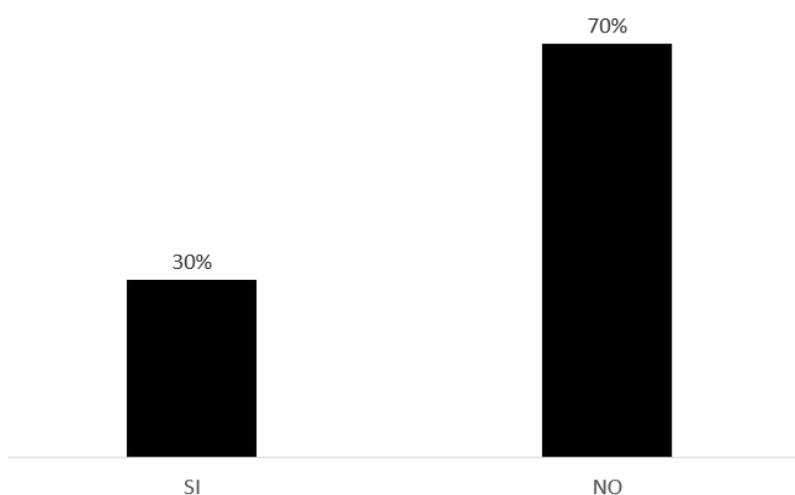
SIENTES QUE EL CONTENIDO RECIBIDO TE MOTIVA



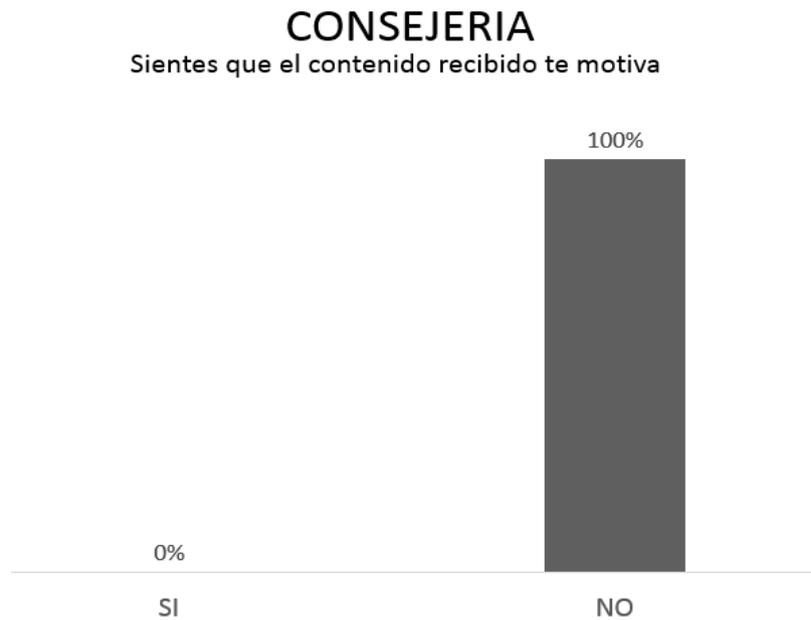
En este cuadro se observa que el 62% de los encuestados se siente motivado por el contenido que emite el colegio, el 38% en cambio respondió que no se siente motivado, lo que significa un porcentaje alto de desagrado.

ESTUDIANTES

SIENTES QUE EL CONTENIDO RECIBIDO TE MOTIVA



Uno de los públicos donde se mostró mayor desacuerdo es en los estudiantes, ya que el 70% de los encuestados no se siente motivado por el contenido que recibe, mientras que solo el 30% está motivado con el contenido recibido.



Consejería es el público que más se encuentra desmotivado con el contenido que emite el colegio, se observa que la respuesta de no representa el 100% mientras que el 0% se encuentra motivado.

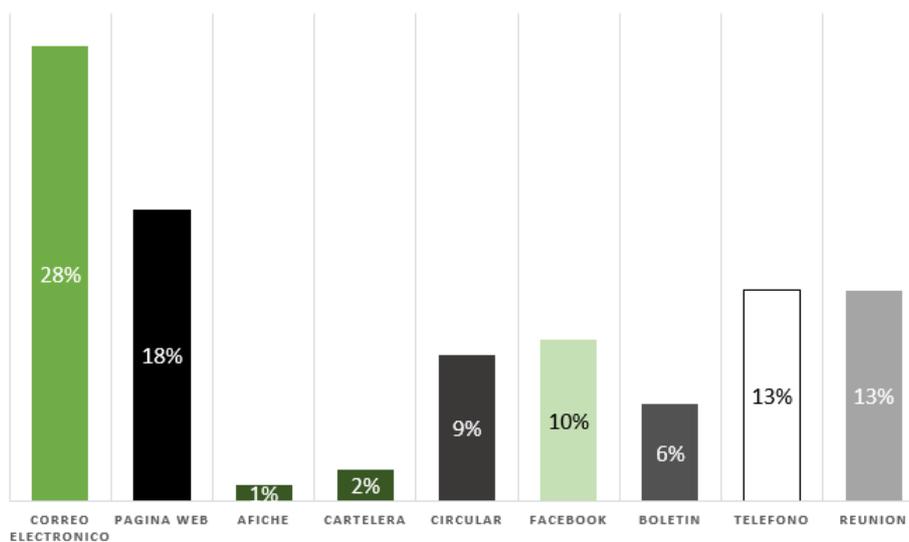


En el caso del personal de mantenimiento se obtuvieron resultados parciales para ambas opciones el 50% afirmó que el contenido le motiva y el 50% se siente desmotivado, lo que significa que hay dos perspectivas bien marcadas en cuanto a la pregunta.

Falta de eficacia en carteleras y afiches siendo las herramientas con mayor exposición

GENERAL

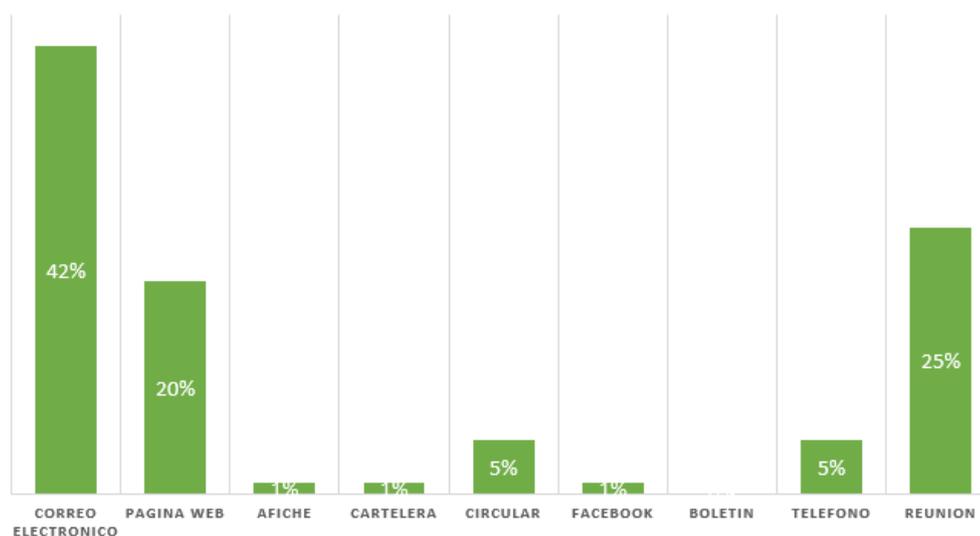
SEÑALA 3 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN POR LAS CUALES RECIBES INFORMACIÓN DEL COLEGIO



En el siguiente cuadro general se puede observar que las herramientas que mayor exposición tienen en el colegio son las menos efectivas como afiches y carteleras solo el 1% recibe información de los afiches y el 2% recibe de las carteleras.

PROFESORES TIEMPO COMPLETO

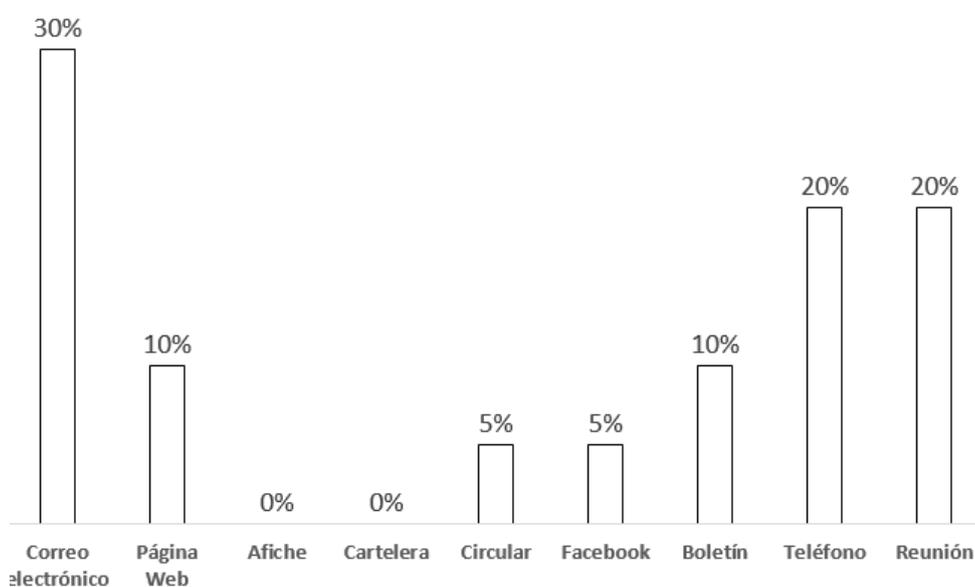
SEÑALA 3 HERRAMIENTAS POR LAS CUALES RECIBES INFORMACIÓN



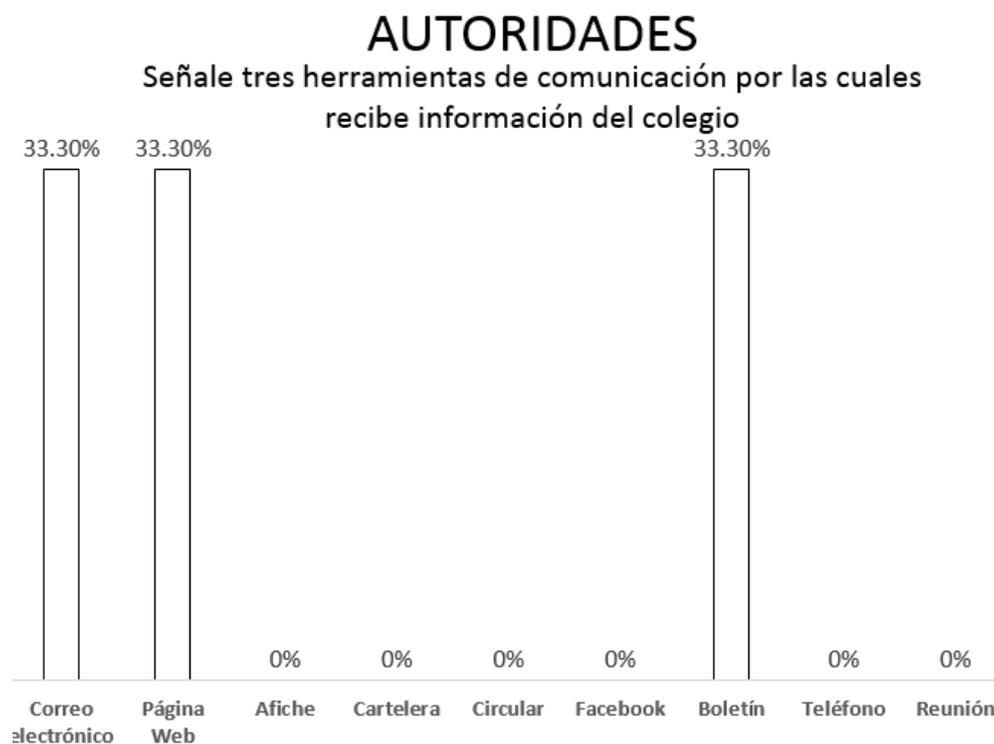
Uno de los públicos con menor calificación para estas herramientas fueron los profesores a tiempo completo, el 1% dijo que recibía información por la cartelera y el mismo porcentaje dijo que lo recibía por afiches.

ADMINISTRATIVOS

Señale tres herramientas de comunicación por las cuales recibe información del colegio



El personal administrativo respondió que el medio de comunicación por el cual más información reciben es el correo electrónico con el 30%, mientras que afiches y carteleras tienen el 0% de calificación es decir ninguna persona perteneciente a este público considera que recibe información por medio de estas herramientas.



En cuanto a las autoridades las herramientas por las cuales reciben información son tres, el correo electrónico, la página web y el boletín cada uno con el 33,30%. Mientras que el resto de herramientas no recibieron ninguna calificación, entre las más importantes cartelera y afiches que son las que tienen más exposición.

DESARROLLO CAMPAÑAS INTERNAS

Formamos los Genio del Futuro

Es una campaña interna para el colegio Johannes Kepler que se realizará desde el mes de octubre hasta el mes de abril del siguiente año lectivo. Para obtener el concepto de la campaña se realizó una auditoria de comunicación interna mediante la cual se pudo determinar cuatro problemas comunicacionales que serán mencionados posteriormente.

La campaña se enfoca en el concepto del término “genios” haciendo referencia a Einstein y a su influencia en la filosofía del colegio, por lo que en esta campaña se enfatizará la habilidad de cada estudiante en cualquier ámbito de estudio permitiéndolos ser “genios del futuro”, teniendo como ejemplo a su principal imagen que es el niño Einstein.

Objetivo

Crear una campaña de comunicación interna que permita resolver los diferentes problemas comunicacionales detectados en la auditoria, en el lapso de siete meses del año lectivo, con la ayuda de herramientas y estrategias creativas que permitan solucionarlos.

Problemas Comunicacionales

| Problema | Objetivos | Estrategia | Mensaje | Táctica |
|--|---|--|--|--|
| Falta de conocimiento de los valores institucionales | Lograr al menos un 30% de conocimiento de los valores | Expectativa: Generar un mensaje interrogativo en lugares | Expectativa: Nuestros valores son. Informativa: Honestidad, | Expectativa: Sticker pegado en el piso de la parte de afuera de la cafetería |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| | <p>de la institución en los primeros dos meses del año lectivo.</p> | <p>estratégicos del colegio.</p> <p>Informativa: Nombrar los tres valores de la institución.</p> <p>Recordación: Utilizar una herramienta comunicacional estratégica.</p> | <p>responsabilidad social y respeto.</p> <p>Recordación: Honestidad, responsabilidad social y respeto.</p> | <p>que contenga una sopa de letras, donde se subraye con color verde la frase mencionada</p> <p>Informativa: Realizar tres banderines donde se escriba los valores del colegio y se los coloque en el corredor principal.</p> <p>Recordación: Colocar stickers informativos con los tres valores del colegio, en las mesas de</p> |
|--|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| | | | | madera afuera del comedor y en los baños de la institución. |
| Falta de posicionamiento de la cartelera como herramienta de comunicación interna | Lograr al menos un 10% de efectividad en las carteleras como medio de comunicación durante el siguiente año lectivo. | <p>Expectativa:</p> <p>Generar una intriga en la cartelera al momento de observar los signos interrogativos.</p> <p>Informativa:</p> <p>Noticias impresas de manera interactiva.</p> <p>Recordación:</p> <p>Letrero interactivo.</p> | <p>Expectativa:</p> <p>Signos de interrogación y puntos suspensivos.</p> <p>Informativa:</p> <p>Información acerca de eventos relevantes de estudiantes o de actividades del colegio.</p> <p>Recordación:</p> <p>No te olvides de participar en nuestras carteleras interactivas :) Formamos</p> | <p>Expectativa:</p> <p>En la cartelera se usará el fondo del niño Einstein.</p> <p>Informativa:</p> <p>Se realizarán las noticias del colegio en forma de rompecabezas impresas en papel ecológico, y se las pegará de manera desordenada en la cartelera para que los estudiantes las puedan armar.</p> |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| | | | Genios del Futuro | Recordación: Pieza impresa que será pegada en la cartelera a lado de la noticia, será impresa en papel reciclado. |
| Falta de posicionamiento o del principal ícono de la filosofía del colegio (niño Einstein). | Obtener un 60% de reconocimiento del niño Einstein como filosofía de la institución hasta el mes de Diciembre. | Expectativa: Piezas que formarán una máquina del tiempo. Informativa: Generar un código QR con un enlace a la página web institucional. Recordación: Pieza publicitaria acerca de la campaña. | Expectativa: Ningún mensaje escrito Informativa: Pues bien estamos hablando de una MÁQUINA DEL TIEMPO!!! Esta máquina ha llevado a Einstein en un viaje a lo largo del tiempo para traer los mejores | Expectativa: Cinco piezas de madera que serán colocadas cada una un día de la semana en el patio principal del colegio. Que formarán una máquina del tiempo. Informativa: Mediante un código QR los estudiantes |

| | | | | |
|----------------------------|-------------------------------|--|--|---|
| | | | <p>conocimientos que harán que... Nuestro colegio Johannes Kepler siga formando GENIOS DEL FUTURO como TÚ</p> <p>Recordación: Formamos Genios del Futuro.</p> | <p>podrán acceder a un enlace que tiene toda la información respecto a la máquina del tiempo, estos códigos también serán pegados en la cartelera.</p> <p>Recordación: Colocación de una pieza publicitaria con el nombre de la campaña y el formato del colegio en el enlace del código QR.</p> |
| Falta de motivación en los | Aumentar la motivación de los | Expectativa: Circular o boletín | Expectativa: Informativa: | Expectativa: Colocar en un boletín o |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <p>colaboradores en cuanto al contenido recibido por la institución</p> | <p>colaboradores en un 70% en cuanto a la información que emite el colegio en el periodo de un año.</p> | <p>informativo con manchas de pintura.</p> <p>Informativa: Invitación para el concurso del mural.</p> <p>Recordación: Mural final.</p> | <p>Queridos estudiantes</p> <p>El colegio Johannes Kepler tiene el honor de invitarles a participar del concurso para el mural Genios del Futuro. Lo que tienes que hacer es crear un dibujo acerca de lo que más del motiva del colegio, enviarlo a tu profesor y así podrás participar con tu curso. Cada curso o grado tendrá un ganador y podrán pintar</p> | <p>circular que reciben los estudiantes unas manchas de pintura al final del texto, estas pueden ser de diferente color</p> <p>Informativa: Realizar una invitación para el mural que será enviada a todos los estudiantes por mail donde se especificará todos los detalles.</p> <p>Recordación: Realizar un mural en base a las ideas de los estudiantes de</p> |
|---|---|--|---|---|

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | | | <p>juntos en el mural.</p> <p>Buena suerte</p> <p>Recordación:</p> <p>Ideas de cada curso para pintar.</p> | <p>cada curso, ocupar pinturas de color, realizarlo a media mañana en un día laborable o fin de semana.</p> |
|--|--|--|---|---|

Tabla 1 Estrategias

Cronograma

| CAMPAÑA/MESES | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
|--------------------------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|-------|
| CAMPAÑA VALORES EXPECTATIVA | X | | | | | | |
| CAMPAÑA VALORES INFORMATIVA | X | X | | | | | |
| CAMPAÑA VALORES RECORDACIÓN | | X | X | X | X | | |
| CAMPAÑA CARTELERA EXPECTATIVA | | | X | | | | |
| CAMPAÑA CARTELERA INFORMATIVA | | | X | X | X | X | X |
| CAMPAÑA CARTELERA RECORDACIÓN | | | X | X | X | | |
| CAMPAÑA EINSTEIN EXPECTATIVA | | | | X | | | |
| CAMPAÑA EINSTEIN INFORMATIVA | | | | X | X | X | |
| CAMPAÑA EINSTEIN RECORDACIÓN | | | | | X | X | |
| CAMPAÑA MOTIVACIÓN EXPECTATIVA | | | | | | X | |
| CAMPAÑA MOTIVACIÓN INFORMATIVA | | | | | | X | X |
| CAMPAÑA MOTIVACIÓN RECORDACIÓN | | | | | | | X |

Tabla 2 Cronograma 1

| CAMPAÑA | FECHAS |
|--------------------|--|
| CAMPAÑA VALORES | DESDE EL 3 DE OCTUBRE HASTA EL 25 DE NOVIEMBRE |
| CAMPAÑA CARTELERA | DESDE EL 5 DE DICIEMBRE HASTA EL 21 DE ABRIL |
| CAMPAÑA EINSTEIN | DESDE EL 9 DE ENERO HASTA EL 24 DE FEBRERO |
| CAMPAÑA MOTIVACIÓN | DESDE EL 6 DE MARZO HASTA EL 7 DE ABRIL |

Gráfico 13 Fechas campaña

Presupuesto

| Producto | Cantidad | Valor unitario | Valor total |
|---|----------|----------------|-------------|
| Campaña Valores | | | |
| Stickers para el piso y mesas | 20 | \$7 | \$140 |
| Banderines | 3 | \$50 | \$150 |
| Campaña Cartelera | | | |
| Figuras impresas en papel reciclado | 20 | \$3 | \$60 |
| Piezas impresas en papel reciclado A3 | 10 | \$5 | \$50 |
| Campaña niño Einstein | | | |
| Piezas para la máquina del tiempo | 5 | \$100 | \$500 |
| Código QR impreso en papel reciclado A4 | 10 | \$5 | \$50 |
| Campaña Motivación | | | |

| | | | |
|----------------------------------|----|--------|------------|
| Pintura en galones para el mural | 15 | \$18 | \$270 |
| Brochas | 10 | \$6,94 | \$69, 40 |
| TOTAL= | | | \$1289, 40 |

Tabla 3 Presupuesto 1

| CAMPAÑA | VALOR |
|--------------------|-------------|
| CAMPAÑA VALORES | \$290 |
| CAMPAÑA CARTELERA | \$110 |
| CAMPAÑA EINSTEIN | \$550 |
| CAMPAÑA MOTIVACIÓN | \$339, 40 |
| TOTAL CAMPAÑA | \$ 1.289,40 |

Gráfico 14 Valor Campaña

Piezas Comunicacionales

Campaña Valores.

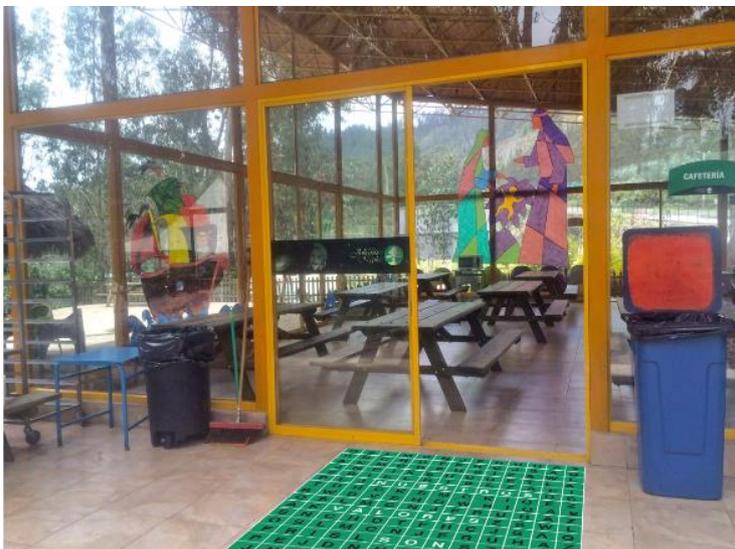


Gráfico 15 Campaña valores Expectativa



Gráfico 16 Campaña valores informativa



Gráfico 17 Campaña valores recordación

Campaña Cartelera.



Gráfico 18 Cartelera expectativa

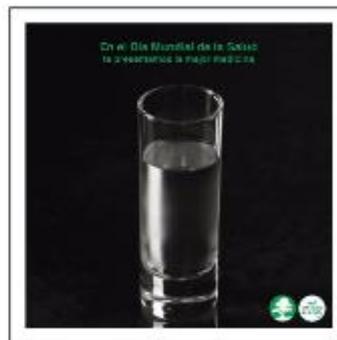


Gráfico 19 Cartelera informativa



Gráfico 20 Cartelera recordación



Campaña Einstein.



Gráfico 21 Einstein expectativa





Se habrán preguntado qué significa la máquina
 que se encuentra instalada en el patio...
 Pues bien estamos hablando de una

máquina del tiempo !

Esta máquina ha llevado a **Einstein** en un viaje
 a lo largo del tiempo para traer los mejores
 conocimientos que harán que...
 Nuestro colegio **Johannes Kepler**
 siga formando
GENIOS DEL FUTURO como TÚ

Gráfico 22 Einstein informativa



COLEGIO
Johannes Kepler

Formamos los genios del futuro

Gráfico 23 Einstein recordación

Campaña Motivación.



Gráfico 24 Motivación expectativa



Gráfico 25 Motivación informativa



Gráfico 26 Motivación recordación

DESARROLLO CAMPAÑAS EXTERNAS

Método de investigación

Método cualitativo de investigación mediante observación en las instalaciones del Colegio Johannes Kepler y mediante entrevistas a María Laura Holguín encargada de comunicación y a Marcela Suárez gerente de calidad.

Mapa de Públicos

| Público | Sub- público | Modo de Relación |
|-------------------------------|---|--|
| Medios de comunicación | Canales de televisión relevantes, periodistas interesados en educación y radios que difundan contenido afín al colegio. | Son los encargados de transmitir e informar acerca de las acciones y proyectos que desarrolla el colegio. |
| Comunidad | Personas que viven en Nayón de NSE medio y bajo. | Es la comunidad que el colegio ha ayudado desde hace 25 años |
| Padres de familia | Padres que tengan hijos de 2 a 6 años de edad de nivel socioeconómico medio alto, alto. | Son potenciales clientes para el colegio, y teniendo hijos pequeños pueden mantenerlos en la escuela y hasta que finalicen el colegio. |
| Posibles estudiantes | Jóvenes y niños que vinculan algunos lugares | Directa puesto que al informarse de los beneficios |

| | | |
|---------------------------------------|--|--|
| | donde pueden recibir información acerca del colegio. | del colegio y al tener alguna referencia pueden cambiarse o hablar con sus padres al respecto. |
| Públicos con conciencia animal | Personas con mascotas y que les gustan los animales, interesados en proyectos animalistas. | Debido al proyecto de entrenamiento de perros que está realizando el colegio estas personas están directamente conectadas y podrían participar en proyectos como este. |

Tabla 4 Mapa

Objetivo

Generar estrategias de comunicación externa durante el periodo de un año lectivo, que permitan al colegio generar acercamiento y posicionamiento con los diferentes públicos planteados.

| Público | Oportunidad de mejora | Objetivo específico |
|------------------------|--|---|
| Medios de comunicación | Actualmente el colegio no tiene una base de medios y no tiene una comunicación específica con los medios de comunicación | Reafirmar la relación entre los medios de comunicación y el colegio para poder generar más cobertura de los proyectos que realiza el colegio. |
| Comunidad Nayón | Existen diferentes ámbitos | Fortalecer el vínculo que |

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| | en la vida cotidiana de la comunidad donde el colegio puede aportar con conocimientos que ayuden a la comunidad. | existe con la comunidad de Nayón mediante la implementación de diversos programas de responsabilidad social orientados a las necesidades de la comunidad. |
| Padres de familia | Padres con niños de 2 a 6 años que están por decidir la educación de sus hijos y tienen apertura para tomar en cuenta diferentes opciones. | Informar a diversos padres de familia acerca del colegio Johannes Kepler mediante el uso de plataformas tecnológicas. |
| Posibles estudiantes | El gusto de los jóvenes por la tecnología y por querer conocer muchas cosas. | Generar una interacción directa con diversos estudiantes mediante el uso de una pantalla interactiva. |
| Públicos con conciencia animal | Aprovechar el apoyo y la conciencia que tienen las personas actualmente por los animales especialmente por los perros. | Posicionar al colegio Johannes Kepler como el primer colegio con conciencia animal en la ciudad de Quito. |

Tabla 5 objetivos

Campaña Medios de comunicación

| Problema de comunicación | Objetivo | Estrategia | Táctica | Mensaje |
|--|--|---|--|--|
| <p>Los medios de comunicación no están familiarizados con todos los proyectos que desarrolla actualmente el colegio.</p> | <p>Reafirmar la relación entre los medios de comunicación y el colegio para poder generar más cobertura de los proyectos que realiza el colegio.</p> | <p>Expectativa e Informativa: Proponer una manera interactiva de enviar una invitación para un evento</p> <p>Recordación: Reconocer la participación de los periodistas que asistieron al evento.</p> | <p>Expectativa e Informativa: Colocar la invitación para la charla en un cubo de rubik, donde en cada cara del cubo se vaya especificando la hora el lugar y el motivo de la reunión.</p> <p>Recordación: Crear un diploma personalizado donde se reconoce a los asistentes al evento.</p> | <p>Expectativa e Informativa: Invitación para Otra forma de ser un genio, lugar en el colegio Johannes Kepler, hora: 12h00 con almuerzo incluido.</p> <p>Recordación: Por haber finalizado sus estudios en Conocimiento sobre otra forma de ser genio. Curso magistral</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | dictado por el colegio Johannes Kepler el día 14 de mayo en sus instalaciones. |
|--|--|--|--|---|

Tabla 6 Medios

Campana Comunidad Nayón

| Problema de comunicación | Objetivo | Estrategia | Táctica | Mensaje |
|--|---|---|--|--|
| Falta de proyectos de responsabilidad social en Nayón. | Fortalecer el vínculo que existe con la comunidad de Nayón mediante la implementación de diversos programas de responsabilidad social orientados a las necesidades de | Expectativa: Generar expectativa en Nayón con la ayuda piezas comunicacional es. Informativa: Charla por parte de los estudiantes del colegio hacia la comunidad con | Expectativa: Pegar stickers en lugares estratégicos de Nayón con el propósito de generar incertidumbre y que la mayoría de personas los pueda observar. Informativa: Realizar una | Expectativa: Por tu seguridad genios preparándose. Ideando estrategias. Informativa: El colegio Johannes Kepler por Nayón. Recordación: Este es un |

| | | | | |
|--|---------------|--|---|------------------------------------|
| | la comunidad. | <p>el objetivo de concienciar e informar acerca de diversos temas de seguridad.</p> <p>Recordación:</p> <p>Pieza comunicacional para recordar lo acordado en la charla.</p> | <p>charla en la casa comunal de Nayón donde los estudiantes informarán a la comunidad acerca de las medidas que se debe tomar en caso de catástrofes como el terremoto reciente en el país.</p> <p>Recordación:</p> <p>Stickers para la puerta de la casa de los moradores, recordando la charla y que han aprendido diversas medidas de</p> | hogar preocupado por su seguridad. |
|--|---------------|--|---|------------------------------------|

| | | | | |
|--|--|--|------------|--|
| | | | seguridad. | |
|--|--|--|------------|--|

Tabla 7 Comunidad

Campaña Padres de familia

| Problema de comunicación | Objetivo | Estrategia | Táctica | Mensaje |
|---|---|--|---|---|
| Falta de comunicación y contacto con padres de familia que tengan hijos pequeños. | Informar a diversos padres de familia acerca del colegio Johannes Kepler mediante el uso de plataformas tecnológicas. | <p>Expectativa:</p> <p>Colocar y promocionar a la página oficial y redes sociales del colegio directamente con padres de familia.</p> <p>Informativa:</p> <p>Dirigir al público objetivo hacia la página oficial del colegio para que conozcan en resumen las ventajas</p> | <p>Expectativa:</p> <p>Crear Google ads y Facebook Ads y dirigirlos al target específico, para generar expectativa.</p> <p>Informativa:</p> <p>Dirigir a las personas hacia la página web oficial para que se desplieguen 4 ventanas donde se encuentran resumidas las ventajas</p> | <p>Expectativa:</p> <p>Colegios en Quito.</p> <p>Informativa:</p> <p>Instalaciones Modelo c3 Valores Visión</p> <p>Recordación:</p> <p>Foros de contenido.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | | <p>competitivas.</p> <p>Recordación:</p> <p>Usar foros de contenido como una herramienta fácil de manejar y de acceder a información relevante para los padres de familia.</p> | <p>competitivas del colegio y donde puedan registrarse para formar una base de datos.</p> <p>Recordación:</p> <p>Direccionarlos hacia foros de contenido donde pueden participar y conversar entre padres acerca de diversos temas relativos a la educación.</p> | |
|--|--|---|---|--|

Tabla 8 Padres de familia

Campaña Posibles estudiantes

| Problema de comunicación | Objetivo | Estrategia | Táctica | Mensaje |
|--|---|---|---|--|
| El colegio no llama mucho la atención a estudiantes de otros colegios. | Generar una interacción directa con diversos estudiantes mediante el uso de una pantalla interactiva. | <p>Expectativa: Letrero con una frase que genere incertidumbre en las personas.</p> <p>Informativa: Una pantalla interactiva donde las personas puedan posar junto con los filtros predeterminados</p> <p>Recordación: Foto de recuerdo tomada en un photo booth</p> | <p>Expectativa: Colocar un letrero en la caja del photo booth junto con la sombra de la cabeza de Einstein junto con una frase acerca de los genios, ubicarla en sitios estratégicos como centros comerciales o ferias académicas.</p> <p>Informativa: Colocar una pantalla</p> | <p>Expectativa: Próximamente descubrirás un genio</p> <p>Informativa: Tómame una foto aquí</p> <p>Recordación: Aquí cambiamos el mundo.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | <p>conectada a un filtro de snapchat donde los jóvenes puedan tomarse fotos son filtro del colegio como la cabeza de Einstein o a lado el árbol que forma parte del logo.</p> <p>Recordación:</p> <p>Los jóvenes pueden llevarse una foto de ellos solos o con sus amigos donde estará el slogan del colegio y el logo como símbolo de recordación.</p> | |
|--|--|--|--|--|

Tabla 9 Estudiantes

Campana Públicos con conciencia animal

| Problema de comunicación | Objetivo | Estrategia | Táctica | Mensaje |
|--|--|---|---|--|
| <p>Falta de conocimiento acerca de los proyectos animalistas que realiza el colegio.</p> | <p>Posicionar al colegio Johannes Kepler como el primer colegio con conciencia animal en la ciudad de Quito.</p> | <p>Expectativa: Usar los puntos de venta de Lord Guau para generar acercamiento con las personas animalistas.</p> <p>Informativa: Reseña acerca de todo lo que el colegio viene realizando con los animales.</p> <p>Recordación: Documento de identidad para las mascotas de las personas.</p> | <p>Expectativa: Entregar a las personas que asisten a Lord Guau y a todos los que forman parte de su base de datos tres galletas para perro empacadas con un lazo junto con una etiqueta con un código QR, todo en forma de perro.</p> <p>Informativa: Dirigir a las personas mediante el</p> | <p>Expectativa: También conoce nuestra conciencia animal</p> <p>Informativa: El colegio Johannes Kepler en colaboración con Lord Guau entrenará perros rescatados para que puedan conseguir un mejor hogar y las personas se sientan seguras con sus mascotas.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | <p>código hacia una pestaña dentro de la página web donde se observa con fotos y una pequeña redacción el trabajo que ha venido realizando el colegio con los perros y lo que hará próximamente.</p> <p>Recordación:</p> <p>Al final de la página se encontrará un generador de cédulas para perros que puede ser guardado en el</p> | <p>Recordación:</p> <p>Cédula de identidad de, nombre del perro, foto de la mascota, dirección.</p> |
|--|--|--|---|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | celular, computadora o puede ser impreso. | |
|--|--|--|--|--|

Tabla 10 Conciencia animal

Presupuesto

| Producto | Cantidad | Valor unitario | Valor total |
|------------------------------|----------|--------------------|----------------|
| Cubo Rubik | 20 | \$5,00 | \$100 |
| Impresiones en papel sticker | 20 | \$1,50 | \$30 |
| Impresiones Diploma A4 | 20 | \$0,70 | \$14 |
| Dípticos | 70 | \$1,20 | \$84 |
| Stickers de seguridad | 70 | \$1,50 | \$105 |
| Google ad-words | 1 | \$30 | \$30 |
| Facebook ads | 1 | \$30 | \$30 |
| Rótulo centro comercial | 1 | \$60 | \$60 |
| Photo Booth | 1 | \$1500 | \$1500 |
| Foros de contenido | 3 | \$30 | \$90 |
| Galletas para perro | 500 | \$0,25 | \$100 |
| Etiquetas para galletas | 500 | \$0,40 | \$200 |
| | | Valor Total | \$2.343 |

Tabla 11 Presupuesto 2

| | | | |
|-----------------|---------------|-----------|-------------------------|
| Universo | Peñañiel | | |
| Revista Ekos | Adriana Rojas | 098324331 | arojas@ekos.com.ec |
| Revista Vistazo | Carla Patiño | - | cpatino@uio.vistazo.com |

Tabla 14 Base de medios 2

Televisión

| Nombre | Encargado | Teléfono | Mail |
|---------------|-------------------------|----------------------|----------------------------|
| Teamazonas | María Josefa Coronel | 3974445 | desayunos24@teamazonas.com |
| Ecuavisa | Karina Medina | 3958620 ext. 8046 | kmedina@ecuavisa.com |
| RTS | Gabriela Crespo | 3731150 | comunidad.uio@rts.com.ec |
| Gama TV | Adrián Acosta | 3829200 ext. 1111 | aaocoosta@gamatv.com.ec |
| TC Televisión | David Silva | 0997549213 | dsilva@uio.tctv.com.ec |

Tabla 15 Base de medios 3

Piezas comunicacionales

Medios de comunicación



Gráfico 27 medios expectativa



Gráfico 28 medios informativa



Gráfico 29 medios recordación

Comunidad Nayón



Gráfico 30 Nayón expectativa



Gráfico 31 Nayón informativa

Recordación



Gráfico 32 Nayón recordación

Padres de familia

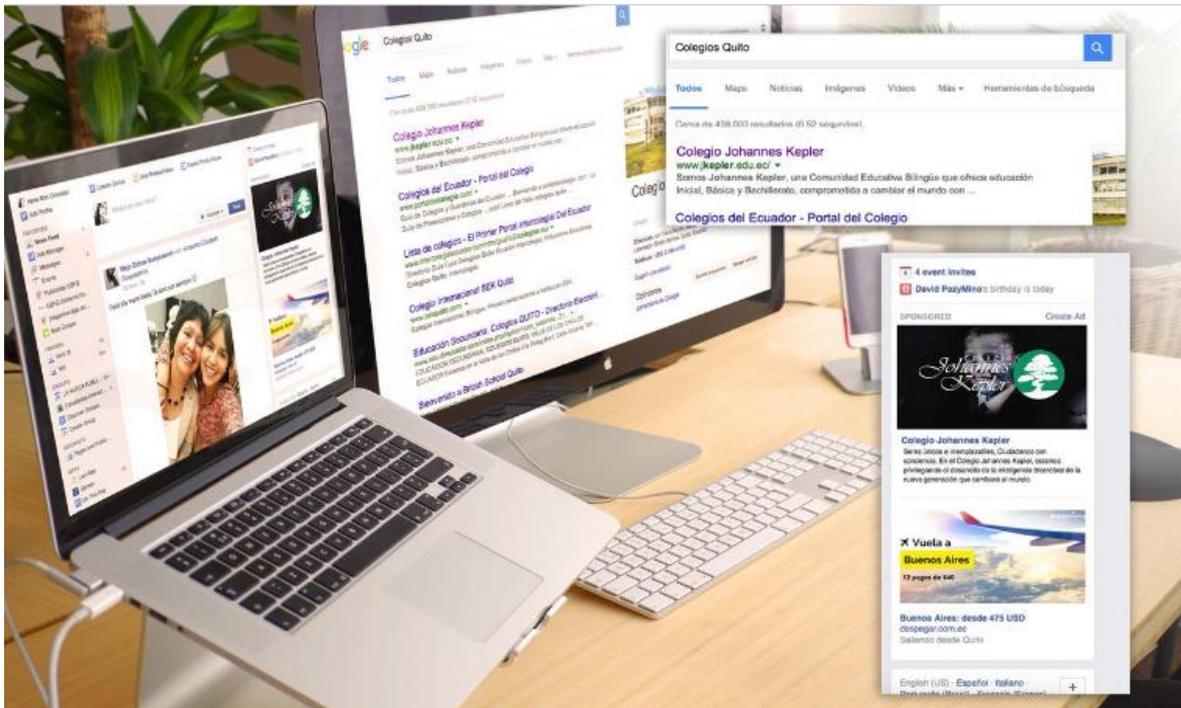


Gráfico 33 padres expectativa



Gráfico 34 padres informativa



Gráfico 35 padres recordación

Posibles estudiantes



Gráfico 36 estudiantes expectativa



Gráfico 37 estudiantes informativa



Gráfico 38 estudiantes recordación

Públicos con conciencia animal



Gráfico 39 conciencia animal expectativa

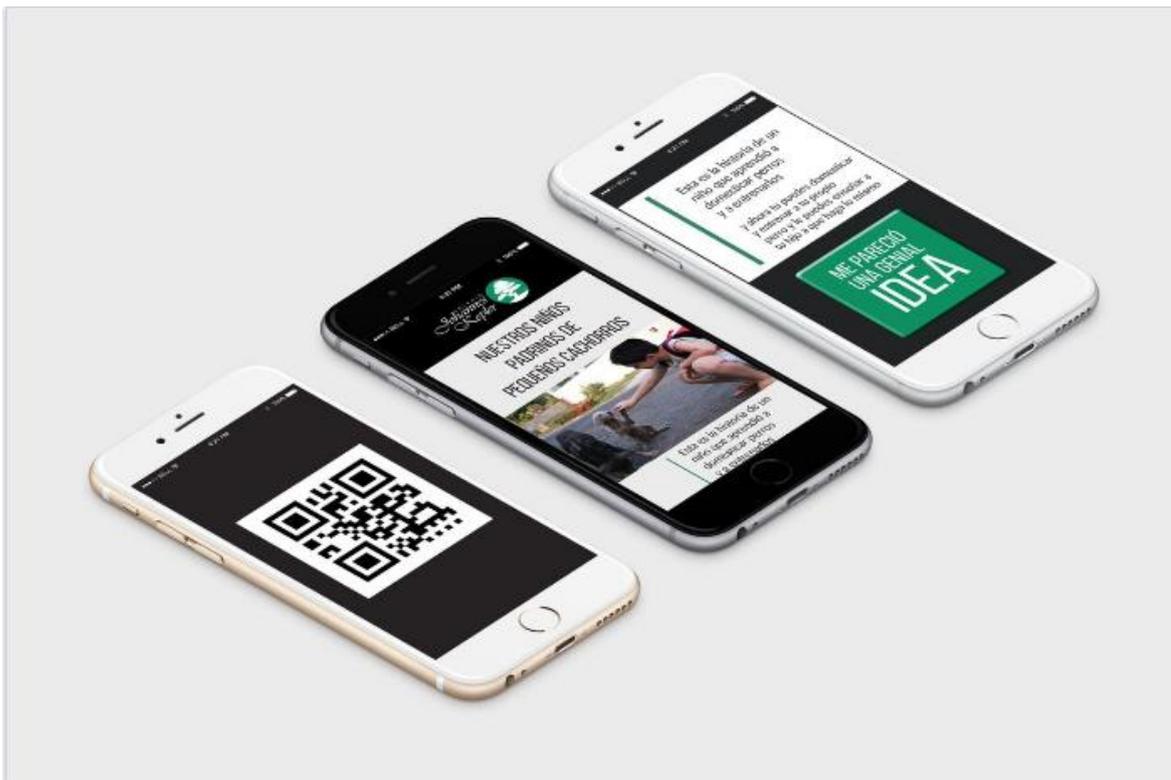


Gráfico 40 conciencia animal informativa



Gráfico 41 conciencia animal recordación

CONCLUSIONES

Para concluir se puede afirmar que desde su aparición, la comunicación ha sido un enorme instrumento para el desarrollo de la humanidad. A lo largo del tiempo se la ha denominado de muchas formas pero en general los conceptos tienen la misma idea. Los modelos de comunicación han ayudado para entender cómo se produce la comunicación y para introducir nuevos términos y partes importantes como son la retroalimentación del mensaje por parte de la audiencia, la interferencia en los mensajes debido al ruido, y la introducción del ámbito psicológico dentro del proceso comunicacional. Existen diferentes tipos de comunicación, la organizacional, basada en diferentes escuelas y enfoques, consta de muchos componentes como son la imagen, la cultura organizacional y la reputación corporativa. También se habló acerca de los stakeholders, que son parte fundamental de la comunicación organizacional, existen públicos y externos los cuales hay que tomar en cuenta para todo proceso que realiza la organización. La Responsabilidad Social es un concepto muy importante y complejo que han desarrollado las empresas buscando mantener una buena relación con sus públicos y preocupándose por aportar con la comunidad.

La comunicación interna sirve para mucho más de lo que se considera, es una pieza clave en el desarrollo de la empresa puesto que ayuda a entender a los públicos internos, a darles importancia y por ende a motivarlos para obtener mejores resultados. Un público interno motivado es mejor para la institución ya que le brinda un factor intangible como es la reputación. Para medir diferentes aspectos internos de la empresa se pueden realizar auditorías de comunicación, con el propósito de detectar problemas y buscar la manera de arreglarlos, también se puede medir el nivel de conocimiento de los colaboradores acerca

de la identidad, cultura organizacional, valores, etc. Se puede entender comportamientos y políticas empresariales, así como detectar ideas y percepciones que los miembros tienen acerca de la institución.

La comunicación global ha logrado dar un giro a la comunicación en las empresas, ya que provee de una idea diferente de la determinada, con la creación del DirCom, una persona encargada de manejar aspectos comunicacionales, crear campañas internas y externas, ayudar al desarrollo de la empresa contando con su presencia en todo tipo de procesos organizacionales.

RECOMENDACIONES

Se puede recomendar acerca de la importancia del manejo de la comunicación dentro de una organización, ya que no solo es parte fundamental de la misma, sino que un mal manejo se puede percibir en todos los ámbitos de la empresa y repercute en todos los colaboradores.

Es importante realizar una auditoría de comunicación interna por lo menos una vez al año para de esta manera tener más conocimiento acerca de diferentes aspectos relacionados con la identidad corporativa, reputación empresarial, clima laboral y cualquier duda o aspecto que se desee evaluar dentro de la organización.

Se recomienda tener un departamento de comunicación interna y externa para poder tener control absoluto acerca de los mensajes que reciben los colaboradores, como se difunde el contenido hacia el público y sobre todo para direccionar los distintos canales de comunicación interna para evitar problemas a futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. (2004). *Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación*.
Universidad de Murcia.
- Almagro, J. (2009). *Aproximación a la Responsabilidad Social de la empresa; Reflexiones y Propuestas de un modelo*. España: Fundación Mapfre.
- Bigné, E. (2003). *Promoción comercial*. España: ESIC
- Com, Ackerman, S., Ernesto & S., Morel. (2011). *Introducción a la comunicación*.
Argentina: Ediciones del Aula Taller. Pág. 9-14.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Editorial Ariel.
1era edición.
- Costa, J. (s.f.). *DirCom on-line*. Grupo Editorial Design: 1ra edición.
- Espinel, S. (2016). *Entrevista acerca de Responsabilidad Social*. Realizada el 03 de febrero del 2016.
- Fernández, F. (2007). *La gestión de la nueva Comunicación Interna*. (Doctorado).
Universitat Jaume. Barcelona.
- Knapp, M. (1982). *La comunicación no verbal* (Marco Aurelio Galmarini, trad.). España:
Ediciones Paidós Ibérica, S.A. (Obra original publicada en 1980).
- Kreps, G. (1990). *La comunicación en las Organizaciones*. Addison-Wesley
Iberoamericana.
- Lozano, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Editorial
Trotta: España.

- Morales, F. (2001). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Cap 7 "La Comunicación Interna". Gestión 2000: Barcelona.
- Muller, J. (2016). Introducción Responsabilidad Social Corporativa. {Clase de Mercadeo Social}. COCOA. Universidad San Francisco de Quito.
- Patterson, M. (2011). Más que palabras. El poder de la comunicación no verbal. España: Editorial UOC.
- Publicaciones Vértice, (2007). Comunicación interna. España: Publicaciones Vértice
- Poyatos, F. (1994). La comunicación no verbal: Cultura, lenguaje y conversación. Ediciones Istmo: Madrid.
- Ritter, M. (2008). Cultura organizacional. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Ritter, M. (2004). Imagen y Reputación. Recuperado el 3 de abril del 2016 desde: <http://es.slideshare.net/federicostellato/07-pblicos-y-mapa-de-pblicos>
- Serrano, M. (1982). Teorías de la comunicación. Madrid. Pág. 18.
- Schein, E. (1991). Psicología de la Organización. México: Editorial Prentice-Hall.
- Stellato, F. (2012). Públicos y mapa de públicos.
- Villafañe, J. (2004). La buena Reputación: Claves del Valor intangible de las empresas. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (1998). Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las empresas. Madrid: Pirámide
- Zuñeda, C. Públicos. Universidad de Palermo. Recuperado el 3 de abril desde: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/501_806.pdf