

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Santillana: Auditoría y plan de comunicación

Proyecto Integrador

Lizeth Natalia Larrea Oviedo

Comunicación Organizacional & Relaciones Públicas

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

Quito, 18 mayo de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Santillana: Auditoría y plan de comunicación

Lizeth Natalia Larrea Oviedo

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

Quito, 18 mayo de 2017

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos:

Lizeth Natalia Larrea Oviedo

Código:

00110331

Cédula de Identidad:

1713672978

Lugar y fecha:

Quito, 18 de mayo de 2017

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a todos aquellos estudiantes a quienes les apasiona su carrera, a todos aquellos quienes utilizan el poder de la comunicación para crear mejoras e impactos positivos a nivel social y organizacional. La comunicación verdaderamente asertiva y estratégica es aquella que verdaderamente deja huella.

“Para comunicarnos efectivamente, debemos darnos cuenta de que todos somos diferentes en la manera en que percibimos el mundo y utilizar este entendimiento como una guía para nuestra comunicación con los demás” (Robbins, 2017).

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Paola Larrea, por ser mi mejor amiga, hermana y modelo a seguir. Es quien me ha enseñado que el único límite a alcanzar un sueño y cumplir una meta es uno mismo. Me ha impulsado a convertirme en una mejor persona y entender cómo crecer de mis errores. Sin su guía no hubiera podido llegar a ser lo que soy el día de hoy.

A Carlos Larrea mi papá, por haber siempre creído en mi y haberme dado su apoyo incondicional en todas las decisiones que he tomado hasta el día de hoy. Le agradezco por ser mi amigo y consejero oficial. Me enseñó que con perseverancia toda acción rinde frutos y que todo problema visto desde otro ángulo puede convertirse en una oportunidad.

A mis hermanas Karla y Diana por ser quienes acompañan en mi camino, por ser mi alegría e inspiración. Su amor y apoyo ha sido fundamental para mi crecimiento personal.

A mi mamá, Geomara Oviedo, por ser la luz que ha iluminado mi vida y la persona con la que compartido los momentos más valiosos. Le agradezco por haberme guiado a ser parte de un mundo espiritual que ha enriquecido mi mente y finalmente, por ser una motivación que me ha inspirado en tener un estilo de vida saludable y equilibrado.

Para terminar agradezco a mi tía, Maria Larrea, por siempre haber estado a mi lado a pesar de la distancia. Me ha enseñado a cómo convertirme en mejor una mejor profesional y todos los días me ha mostrado lo que ser fuerte y exitosa significa.

RESUMEN

Desde siempre la comunicación ha sido necesaria para que los seres humanos puedan expresarse entre ellos y llevar a cabo determinadas acciones. Con el pasar del tiempo y el desarrollo de la tecnología, esta herramienta ha tomado más transcendencia en las actividades diarias, pero sobre todo en los negocios. Por esto, las distintas organizaciones han visto la necesidad de operar una comunicación estratégica para asegurar su éxito empresarial; manejar la satisfacción y motivación de sus públicos; cuidar su imagen corporativa; obtener mayor crecimiento industrial, entre muchos otras razones que explican la importancia de la comprensión y gestión de relaciones públicas.

palabras clave: comunicación, comunicación organizacional, identidad, imagen, reputación, consumidores, clientes, comunicación interna, comunicación externa, públicos, audiencias, público objetivo, marca, empresa, organización, institución, compañía, información, transferencia, emisor, receptor, canal, medio, mensaje, herramientas de comunicación, canal, público, audiencia.

ABSTRACT

Communication has always been necessary for human beings to express themselves and carry out certain actions. As time has passed by and technology has evolved, this tool has taken more prominence in daily activities, but especially in business. Therefore, the different organizations have seen the need to operate strategic communication to ensure their business success by: managing satisfaction and motivation of its audiences, taking care of their corporate image, obtaining greater industrial growth and, among many others which explain the meaning of understanding and managing public relations.

Keywords: communication, organizational communication, identity, image, reputation, consumers, clients, internal communication, external communication, audiences, target audience, brand, company, organization, institution, company, information, transfer, sender, receiver, channel, Medium, message, communication tools, channel, public, audience.

TABLA DE CONTENIDO

DERECHOS DE AUTOR	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS	11
JUSTIFICACIÓN	13
INTRODUCCIÓN	14
Marco Teórico	
RRPP: LA COMUNICACIÓN A NIVEL CORPORATIVO	16
Capítulo 1: LA COMUNICACIÓN	16
1.1 Definición	
1.2 Tipos y formas de comunicación: aspectos necesarios para el uso y comprensión diaria	
Capítulo 2: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	22
2.1 ¿Qué es la comunicación organizacional?	
Capítulo 3: IDENTIDAD CORPORATIVA	26
3.1 Identidad e imagen: ADN y personalidad corporativa	
3.2 Reputación: percepción determinada por los públicos de la organización	
Capítulo 4: FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	34
4.1 Comunicación Interna: un rol estratégico en la empresa	
4.2 Auditoria de comunicación: metodología y análisis interno.	
Capítulo 5: FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA	41
5.1 Comunicación Externa: herramienta esencial para el manejo de públicos	
Capítulo 6: RELACIÓN CON LOS PÚBLICOS ORGANIZACIONALES	46
6.1 Relaciones Públicas: definición e historia	
6.2 Relaciones Públicas: comunicación estratégica para la coordinación de públicos y empresas	52
AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA	56
Introducción	56
Identidad y descripción corporativa	57
Historia	
Información corporativa	
Misión y visión	
Normas/ políticas	
Comportamientos	

Manual de identidad	
Identidad Visual	
Mapa de públicos internos	
Organigrama	
Departamentos	
Fichero de Herramientas de comunicación	
Diagnóstico de Auditoría	71
Objetivos	
Metodología	
Muestra	
Modelo de encuesta	
Análisis cuantitativo	81
Análisis cualitativo	121
Conclusiones	122
Recomendaciones	123
CAMPAÑAS INTERNAS	124
Marco teórico	124
Introducción	124
Objetivos	125
Mapa de públicos	126
Problema/ Oportunidad	126
Eje conceptual	127
Campañas	128
Presupuesto Global	150
Conclusiones	150
CAMPAÑA GLOBAL	150
Introducción	150
Metodología	151
Objetivos	151
Mapa de públicos	153
Problema/ Oportunidad	154
Eje conceptual	157
Campañas	158
Presupuesto Global	172
Conclusiones	173
CONCLUSIONES GENERAL	174
REFERENCIAS	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. –Mapa de públicos Santillana	65
Tabla 2. –Departamentos Santillana	73
Tabla 3. –P.1 General Santillana	80
Tabla 4. –P.2 General Santillana	80
Tabla 5. –P.5 General Santillana	81
Tabla 6. –P.6 General Santillana	82
Tabla 7. –P.7 General Santillana	83
Tabla 8. –P.8 General Santillana	84
Tabla 9. –P.10 General Santillana	84
Tabla 10. –P.14 General Santillana	85
Tabla 11. –P.16 General Santillana	86
Tabla 12. –P.21 General Santillana	87
Tabla 13. –P.23 General Santillana	87
Tabla 14. –P.1 Operaciones Santillana	88
Tabla 15. –P.2 Operaciones Santillana	89
Tabla 16. –P.5 Operaciones Santillana	90
Tabla 17. –P.6 Operaciones Santillana	90
Tabla 18. –P.7 Operaciones Santillana	91
Tabla 19. –P.8 Operaciones Santillana	92
Tabla 20. –P.10 Operaciones Santillana	93
Tabla 21. –P.14 Operaciones Santillana	94
Tabla 22. –P.16 Operaciones Santillana	95
Tabla 23. –P.21 Operaciones Santillana	96
Tabla 24. –P.23 Operaciones Santillana	97
Tabla 25. –P.1 Editorial Santillana	98
Tabla 26. –P.2 Editorial Santillana	98
Tabla 27. –P.5 Editorial Santillana	99
Tabla 28. –P.6 Editorial Santillana	100
Tabla 29. –P.7 Editorial Santillana	101
Tabla 30. –P.8 Editorial Santillana	102
Tabla 31. –P.10 Editorial Santillana	102
Tabla 32. –P.14 Editorial Santillana	103
Tabla 33. –P.16 Editorial Santillana	103
Tabla 34. –P.16 Editorial Santillana	104
Tabla 35. –P.23 Editorial Santillana	104
Tabla 36. –P.1 Administrativo y RRHH Santillana	105
Tabla 37. –P.2 Administrativo y RRHH Santillana	106
Tabla 38. –P.5 Administrativo y RRHH Santillana	107
Tabla 39. –P.6 Administrativo y RRHH Santillana	107
Tabla 40. –P.7 Administrativo y RRHH Santillana	108
Tabla 41. –P.8 Administrativo y RRHH Santillana	109
Tabla 42. –P.10 Administrativo y RRHH Santillana	110
Tabla 43. –P.14 Administrativo y RRHH Santillana	110
Tabla 44. –P.16 Administrativo y RRHH Santillana	111

Tabla 45. –P.21 Administrativo y RRHH Santillana	112
Tabla 46. –P.23 Administrativo y RRHH Santillana	112
Tabla 47. –P.1 Comercial Santillana	113
Tabla 48. –P.2 Comercial Santillana	114
Tabla 49. –P.5 Comercial Santillana	114
Tabla 50. –P.6 Comercial Santillana	115
Tabla 51. –P.7 Comercial Santillana	116
Tabla 52. –P.8 Comercial Santillana	116
Tabla 53. –P.10 Comercial Santillana	117
Tabla 54. –P.14 Comercial Santillana	118
Tabla 55. –P.16 Comercial Santillana	119
Tabla 56. –P.21 Comercial Santillana	120
Tabla 57. –P.23 Comercial Santillana	120
Tabla 58. –Campaña 1	128
Tabla 59. –Campaña 2	133
Tabla 60. –Campaña 3	139
Tabla 61. –Campaña 4	143
Tabla 62. –Presupuesto Global Campaña Interna	150
Tabla 63. –Públicos externos	154
Tabla 64. –Medios	156
Tabla 65. –Guía de Medios	157
Tabla 66. – Campaña Autoridades Académicas	158
Tabla 66. – Campaña Docentes	160
Tabla 67. – Campaña Padres de Familia	163
Tabla 68. – Campaña Medios	167
Tabla 69. – Campaña Comunidad	170
Tabla 70. –Presupuesto Global Campaña Externa	173

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. –Públicos de empresa multinacional	53
Gráfico 2. –Manual de identidad	62
Gráfico 3. –Organigrama Santillana	65
Gráfico 4. –Plan crecer	129
Gráfico 5. –Plan crecer	130
Gráfico 6. –Plan crecer	130
Gráfico 7. –Plan crecer	131
Gráfico 8. –Plan crecer	131
Gráfico 9. –Plan crecer	132
Gráfico 10. –Valores	134
Gráfico 11. –Valores	135
Gráfico 12. –Valores	136
Gráfico 14. –Valores	136

Gráfico 13. –Valores	137
Gráfico 14. –Valores	138
Gráfico 15. –Inducción	140
Gráfico 16. –Inducción	141
Gráfico 17. –Inducción	142
Gráfico 18. –Inducción	142
Gráfico 19. –Herramientas de comunicación	144
Gráfico 20. –Herramientas de comunicación	144
Gráfico 21. –Herramientas de comunicación	145
Gráfico 22. –Herramientas de comunicación	146
Gráfico 23. –Herramientas de comunicación	146
Gráfico 24. –Herramientas de comunicación	147
Gráfico 25. –Herramientas de comunicación	147
Gráfico 26. –Herramientas de comunicación	148
Gráfico 27. –Herramientas de comunicación	149
Gráfico 28. –Mapa conceptual públicos externos	152
Gráfico 29. –Autoridades Académicas	158
Gráfico 30. –Autoridades Académicas	159
Gráfico 31. –Autoridades Académicas	160
Gráfico 32. –Docentes	161
Gráfico 33. –Docentes	162
Gráfico 34. –Docentes	162
Gráfico 35. –Padres de Familia	164
Gráfico 36. –Padres de Familia	165
Gráfico 76. –Padres de Familia	166
Gráfico 77. –Medios	168
Gráfico 78. –Medios	169
Gráfico 79. –Comunidad	170
Gráfico 80. –Comunidad	170
Gráfico 81. –Comunidad	172

JUSTIFICACIÓN

Se ha visto la necesidad de desarrollar un estudio en el que se resalte el rol indispensable que posee la comunicación para las empresas en la actualidad. Por medio del presente trabajo se consigue explicar las distintas áreas que abarcan ésta disciplina y los factores que la influyen. Luego de ésta explicación detallada se procede a hacer un estudio práctico a una organización a través de la aplicación de una auditoría interna en la que se consideró los distintos ámbitos comunicacionales mencionados para garantizar su éxito. La auditoría de comunicación interna permite controlar la eficacia de las políticas organizacionales, las herramientas de comunicación, la identidad corporativa y otros semblantes que son analizados acorde según la empresa que se estudie. Con este diagnóstico se logra mejorar dichos semblantes para incorporar una mejor comunicación y funcionalidad en el negocio.

Objetivo

El objetivo principal del marco teórico a nivel internacional es discutir la importancia de la comunicación tras explicar las distintas áreas por las que ésta se encuentra compuesta a nivel corporativo. Además, se hace énfasis en las Relaciones Públicas como disciplina profesional necesaria para el manejo de públicos y estrategias para el bienestar empresarial.

INTRODUCCIÓN

Marco Teórico

El ser humano siempre ha tenido la necesidad de comunicarse a lo largo del tiempo y han existido muchos aspectos que han influenciado a este proceso; sin embargo, lo que ha evolucionado son las maneras a través de las que las personas se comunican. Desde que el hombre ha existido le ha sido ineludible comunicarse con sus semejantes, aun cuando no se utilizaba el lenguaje oral se utilizaba la comunicación no verbal en el que probablemente se incluían señales, símbolos, signos y sonidos. La comunicación aparece como la necesidad de querer transferir a otros lo que la persona quiere expresar. Austin (2016), sociólogo y antropólogo, estudioso del tema, sugiere que para que la especie humana lograra sobrevivir debieron desplegar estrategias de comunicación y cooperación entre ellos. Conforme la civilización fue desarrollándose, el acceso a la información y conocimientos llevó a la población a adquirir un mejor estilo de vida y mejorar su comunicación. Sin duda, el surgimiento y avance de la comunicación ha sido una de las características más importantes que la humanidad ha desarrollado; la misma que se encuentra en constante relación con la actividad colectiva y expresión de emociones y ambiciones.

Para continuar la discusión respecto a la importancia de la comunicación es necesario primero definirla. En la actualidad los diccionarios proponen un sinnúmero de definiciones y la mayoría de estos coinciden al mencionar que la comunicación es la acción o resultado de comunicarse. Se entiende que mediante este proceso se transmite y recibe una información. Es decir que, en términos generales, es un medio o canal por el que las

personas transmiten e intercambian mensajes (Thompson, 2016). Para que el proceso de comunicación se lleve a cabo es indispensable la presencia de cinco elementos (ConceptoDefinición, 2016). Se necesita un emisor, persona que transmita la información; un receptor, alguien que reciba el mensaje; la existencia de un mensaje para poder comunicarlo; un canal por medio del que se envíe el mensaje, y por último, un código o sistema que tanto el emisor como el receptor comprendan.

Ahora bien, la pregunta es, ¿aún cuando existen los elementos mencionados anteriormente es posible asegurar una comunicación eficiente? Existen varios aspectos que pueden influir en los elementos que son parte del proceso de la comunicación, entre estos uno a considerar es el ruido. El ruido es un elemento que puede influenciar en gran medida en la transmisión del mensaje y esto puede ser una de las dificultades más frecuentes que pueden presentarse en la comunicación (ConceptoDefinición, 2016); lo que puede provocar que se comunique algo contrario o distinto a lo que se pretende. En tanto a lo que es la comunicación escrita, un error común, son las faltas en la ortografía y redacción. Mientras que, en la verbal, el espacio en donde el mensaje sea transmitido será fundamental para garantizar una comunicación adecuada. Por ejemplo, si el emisor y receptor se encuentran dentro de un ambiente bullicioso con música alta, aun cuando su código y canal sea claro existe la posibilidad de que el mensaje pueda no ser recibido.

RRPP: LA COMUNICACIÓN A NIVEL CORPORATIVO

LA COMUNICACIÓN

Tipos y formas de comunicación: aspectos necesarios para el uso y comprensión diaria

Los seres humanos tienen la disposición biológica de haber podido desarrollar distintos lenguajes que han permitido optimizar las maneras de su comunicación. A pesar de las diferencias en sus idiomas, se cree que siguen patrones comunes que están determinados en cuestiones genéticas de los seres humanos (DefiniciónABC, 2016). Es necesario destacar que los niveles o modos en los que surge la comunicación poseen un orden y se dan a partir de varios componentes que forman una relación comunicacional, propone el volumen “Explicación y Análisis: Taller de Comunicación I” (1999). Entre estos, está el proceso interno de comunicación que se denomina intrapersonal; este funciona para que la persona organice sus redes y desarrolle formas de comunicarse con el mismo. En el nivel intrapersonal se ve directamente influenciado por las vivencias, percepciones, toma de decisiones y aprendizaje empleado para lograr una comprensión de la realidad más integral. Otro nivel mencionado en el libro, es el interpersonal, el mismo que envuelve a la relación entre dos o más personas. En este, la influencia se da mutuamente a través del intercambio de experiencias e intenciones. Gracias a la comunicación interpersonal se adquiere habilidades de socialización y se agiliza la interacción. Finalmente, se distinguen dos últimas categorías comunicacionales: la intragrupal y la intergrupala. La comunicación intragrupal comprende desde la manera en la que un conjunto de personas interactúan hasta

el punto en el que se examina el rol que cada integrante cumple. En palabras más simples, la comunicación intragrupal permite dar a conocer las opiniones, ideas y actitudes que giran dentro de un grupo. En cambio, el nivel intergrupual incluye el recurso interpersonal, los medios de comunicación colectivos (periódicos, radio, televisión) e incluso las relaciones internacionales que van de un grupo a grupo. Todos estos grados de comunicación se conectan con el nivel socio-cultural que se ve aplicado en todos los mencionados anteriormente. El aspecto socio-cultural es una comunicación compleja que impacta al orden social generando normas de comportamiento, tradiciones y otras que son la suma de la interpersonal, intrapersonal, intergrupual, intragrupal determinando la comunicación humana. Cabe aclarar que los niveles de comunicación mencionados no son los únicos a estudiar, pero Mora (1999), su autor, indica que son los recurrentes y que su comprensión permite entender esta disciplina de manera más profunda.

Novoa (1980) añade un tipo de comunicación además de los que Mora propone: la masiva o colectiva. La comunicación masiva se dirige a auditorios grandes, heterogéneos y anónimos, en la que se dan mensajes públicos y por lo general, la fuente suele ser una organización social como la prensa o la radio. La primera condición, el ser heterogéneo, habla de que el público abarque personas con distintos géneros, edades, niveles de educación, etc. El criterio de anónimo generalmente quiere decir que los receptores no conocen al comunicador. Igualmente, Novoa (1980) explica que, las formas de comunicación son también esenciales para entender la necesidad que esta herramienta representa en la vida diaria. Para expresarse, existe la posibilidad de utilizar varias formas de comunicación que habitualmente dependerán de la situación, el lugar y de la decisión que del individuo. La comunicación de forma oral es la que primero se aprende y se utiliza

con mayor frecuencia, señala Novoa (1980). Quizá la razón por la que se usa constantemente es porque no requiere de materiales o medios externos para realizarla. Pero las palabras presentan limitaciones puesto a que el emisor no siempre tendrá éxito en expresar con exactitud sus ideas o en el peor de los casos, puede suceder que dos personas interpreten una palabra en forma completamente distinta.

Otra forma de comunicación expresada en el texto de Novoa (1980) es la visual. Considerando que, la psicología indica que los conocimientos surgen en primera instancia por los sentidos (principalmente el de la vista), la comunicación visual representa un método que aumenta y mantiene la comunicación, permite concretar ideas y grabar con intensidad las imágenes en la memoria. Este experto, insinúa que “su impacto persuade e induce a la acción y acelera el aprendizaje, especialmente de procesos complejos al resumir ideas y reducir medidas, o al ampliar conceptos, que de otra forma sería difícil de explicar” (Novoa, 1980, p. 11). No obstante, una de las ventajas de la comunicación visual es que ésta para su producción requiere de mucho tiempo, esfuerzo, a veces implementos externos y se ve restringida al querer explicar ciertos conceptos como los abstractos.

La comunicación escrita es muchas veces una técnica eficiente, vista con prestigio y confianza por la seriedad que ha sido asignada (Novoa, 1980,). A pesar de que la interacción entre el emisor y receptor no es inmediata o puede no llegar a producirse nunca, conlleva mucha creatividad que aportan al desarrollo del lenguaje. Ésta busca tener una estructura precisa y alcanzar las características de claridad, objetividad y concreción (University of Kent, 2016). Existen varias recomendaciones para garantizar que esta comunicación sea eficiente, entre esas las principales deben considerar la estructura, estilo y contenido del escrito (University of Kent, 2016). Una buena estructura ayuda a que las

ideas puedan ser expresadas con puntualidad; el estilo toma en cuenta el público al que se va dirigir y, el contenido se refiere al correcto uso de la puntuación y ortografía para que la comunicación pueda ser fluida. Por otra parte, no está demás aludir que su principal desventaja es que comunica únicamente a la población alfabetada.

En última instancia, la forma de comunicación no verbal, acorde a Novoa (1980), incluye tres tipos de lenguaje. El lenguaje de objetos, que como su nombre lo indica está representado por medio de objetos como las esculturas, las cerámicas, los edificios, el tallado en piedra y madera, etc. La segunda clase, es el lenguaje de signos y abarca todas las señales o signos tales como los gestos, señales de tránsito, danza y otros. El tercer tipo es el lenguaje de acciones, que contiene las acciones no usadas como signos pero que tienen poder comunicativo; como el caminar, el tipo de vestimenta y la puntualidad. La comunicación no verbal es sumamente importante porque refleja la actitud y los comportamientos; es decir que, las respuestas no verbales son útiles para formar lazos y transmitir mensajes de cómo se es a otros.

Otros estudios más recientes revelan que las personas se comunican tanto no verbal como verbal y, por lo tanto, es trascendental entender este tipo de señales en los distintos ambientes, principalmente en el laboral (Lunenburg, 2010). Los especialistas del tema, a diferencia de Novoa, en la actualidad clasifican a la comunicación no verbal más detallada; sin embargo, se diferencia en los subtipos en que la dividen. Por un lado, Lunenburg (2010) en su artículo “Más fuerte que palabras: El poder oculto de la comunicación no verbal en el lugar de trabajo”, la clasifica en: kinésica, paralingüística, prosémica y cronémica. Por otro, Schmitz (2012), en su libro de comunicación menciona las mismas categorizaciones, pero en algunos casos las denomina de otro modo. Puesto a que se ha demostrado que el

entender esta forma de comunicación mejora la interacción entre los seres humanos, se pasará a explicar brevemente cada aspecto que la comprende.

La palabra kinésica proviene de kinesis que se significa movimiento, esta área se refiere al estudio de la mano, brazo, cuerpo y movimientos de cara; incluye los gestos, las expresiones faciales, la conducta de los ojos, el tocar y otros movimientos. Según Lunenburg (2010), los gestos son espejo de los sentimientos de las personas. Los gestos pueden ser más expresivos por lo general cuando se siente entusiasmo y mucha energía. En cambio, Schmitz, (2012) comenta que, las expresiones faciales son las que más comunican y son reconocidas alrededor de todo el mundo: “cuando la gente comienza a experimentar una emoción, sus músculos faciales son activados” (Lunenburg, 2010). Conforme crece la persona, sus expresiones faciales se adaptan a ciertas reglas implícitas en su cultura y por lo que pueden ser no completamente innatas. En tanto a la conducta de los ojos, Lunenburg (2010) señala que representa a cuatro funciones comunicacionales. La primera indica que la conducta visual, regula la fluidez de la comunicación tras denotar cuando esta comienza y termina. La segunda, apunta que los ojos facilitan y dan retroalimentación mostrando interés y atención. Tercero, transmiten emoción. Cuarta, el contacto visual compete al tipo de relación entre quienes se comuniquen. La kinésica en lo que es el tocar, considera que éste es un medio eficaz para transmitir emociones como el confort, la aprobación, la atracción física y otros derivados de estos (Lunenburg, 2010). El tocar varía acorde al contexto y la forma en el que se emplea. Por ejemplo, el acercamiento que tienen los médicos con sus pacientes, dentro de otro contexto esa forma de tocar sería entendida como inapropiada y ciertas ocasiones como irrespetuosa.

La paralingüística es la siguiente clasificación no verbal y consiste en variaciones en el habla, tales como la calidad de la voz, el volumen, el tempo, el tono, las risas, los bostezos y otros similares (Schmitz, 2012). Tanto Schmitz (2012) como Lunenburg (2010), coinciden en que el tono ayuda a transmitir significado, a regular el flujo de la conversación y a comunicar la intensidad de un mensaje. Las risas y bostezos son expresiones que indican sentimientos y estados de ánimos puntuales de un momento. El tempo o rapidez interfiere en la manera en la que se interpreta el mensaje; si un orador habla muy despacio podría aburrir a quien lo escucha mientras que, si habla de forma pausada, continua y articulada generalmente atrae y persuade a sus oyentes. Una vez explicado la paralingüística, se pueden ultimar que el individuo debe considerarla para que su mensaje sea emitido en la manera prevista y tenga el impacto deseado en su público.

En tercer lugar, la prosémica se refiere a cómo las distancias y el espacio influyen a la comunicación. La prosémica incluye maneras de sentarse, espacio físico y la distancia en una conversación. En lo que respecta al modo de sentarse, en un salón de clases, por ejemplo, la profesora podría escoger donde ubicar a sus alumnos para motivar a la cooperación y mejorar la comunicación de la clase. En otro caso, el espacio físico de una oficina de un jefe, ésta suele ser más protegida, grande y espaciosa que la de un empleado regular. La distancia varía acorde al tipo de relación y situación: “aunque nuestras burbujas de espacio personal son invisibles, las personas se socializan en base a las normas que están dentro de su grupo cultural o ambiente” (Schmitz, 2012). Por ende, el espacio influencia en como las personas actúan y se comunican.

La clasificación final de comunicación no verbal se refiere al uso del tiempo. La cronémica puede ser vista desde distintos semblantes: biológica, física, cultural y personal.

Los individuos siguen el ritmo circadiano y cuando por algún motivo este se ve interrumpido (cambio horario, horas de sueño, etc.) la habilidad de comunicarse puede verse afectada (Schmitz, 2012). El manejo del tiempo varía y está dado acorde a los distintos semblantes mencionados. Se puede ilustrar a la cronémica con la puntualidad; el llegar tarde, puede significar una falta de respeto y hasta poca importancia, lo que muestra poco involucramiento.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Comunicación Organizacional: la clave para el bienestar individual y empresarial.

Existen distintas definiciones de comunicación organizacional, pero después de analizarlas se encontró que hay tres elementos que se mencionan constantemente cuando se hace referencia al término organización: estructura, objetivos y personas, apunta Wrench (2016). La estructura es la primera palabra escrita al intentar definir organización y se refiere tanto al funcionamiento de una institución como a su ambiente externo. En gran medida, la estructura organizacional denota “el patrón de relaciones entre las posiciones en una organización y entre sus miembros” (Adams, 2016). Las estructuras funcionales dividen el trabajo organizativo en áreas específicas de especialización o departamentos, que consisten en empleados y actividades específicas. También, el asignar responsabilidades, agrupar funciones, tomar decisiones, coordinar esfuerzos y proporcionar recompensas son requisitos fundamentales para el funcionamiento continuo de una organización. (Adams, 2016). Cabe reiterar que, los distintos departamentos deben poseer un control estratégico

que les permita manejarse internamente y comunicarse con el entorno externo. Al adoptar estas y otras consideraciones en la estructura empresarial, se puede asegurar una comunicación eficiente en los públicos internos y externos. La estructura incluye cuatro procesos básicos que se toparán a continuación: el entorno externo, los insumos y el rendimiento (Wrench, 2016).

El primer factor a considerar cuando se piensa en una organización es el entorno externo que ésta posee. Lo externo compone a los proveedores, competidores, clientes y otras partes interesadas que de alguna forma puedan tener un impacto en la empresa, pero que a su vez no lo conforman interiormente. Es así que, los cambios que existan dentro del entorno externo tendrán siempre un efecto sobre la organización (Wrench, 2016). La manera en que una empresa interactúa con su entorno externo afecta la imagen, y comunicación organizacional de la empresa. El alienar a la audiencia externa coloca en riesgo a la cantidad de ingresos alcanzables, y por tanto, al salario y bienestar de sus trabajadores (Castro, 2013). El trato a la audiencia externa, es esencial para asegurar el éxito laboral; por esto, el mantener una comunicación clara y fluida será ineludible.

El siguiente aspecto importante del entorno de una organización implica los insumos. Los insumos son aquellos recursos que una organización trae del entorno externo para que la organización pueda lograr sus metas. Wrench (2016) explica que, por lo general, los recursos pueden dividirse en tres categorías generales: materiales físicos, personas e información. En primer lugar, las organizaciones aportan materiales físicos necesarios para lograr sus objetivos, estos pueden ser computadoras, escritorios u otros implementos relacionados. Para esto, las compañías dependen de una variedad de proveedores o parejas laborales que se encuentran dentro del entorno externo.

El segundo insumo importante para el ámbito externo involucra a las personas. Los empleados de una compañía son la fuente vital para su funcionamiento: “Una organización depende del integrar trabajadores calificados para promover a que la organización a logre sus objetivos” (Wrench, 2016). El desarrollar una cultura que abarque una comunicación bidireccional dentro de la institución, es una medida de control que siembra la felicidad y desarrollo laboral. El fomento de una actitud positiva tomando las medidas que la empresa requiera, mantiene el respeto y la confianza, lo que es un paso significativo para asegurar el éxito (Peters & Austin en Proctor, 2014).

El insumo final que una corporación requiere es la información. La información es cualquier clase de esfuerzo que se precise para generar conocimiento (Wrench, 2016). Aún cuando la información es un recurso no palpable es sumamente valioso para optimizar y agilizar el negocio. Este puede involucrar desde las capacitaciones que reciban los empleados hasta las tecnologías de comunicación que utilicen las audiencias internas y externas para anunciar las novedades, cambios, llamados, noticias, etc. El buen uso de la información genera conocimientos. El conocimiento es uno de los principales bienes de una organización (Villers, 2016). El flujo de conocimiento, dentro, entre y fuera de una organización, junto con la incorporación de otro conocimiento es crítico para su funcionamiento y es un proceso que puede ser optimizado frecuentemente. Para esto, se debe realizar un diagnóstico en el que se identifique el conocimiento existente y los gerentes deben estar dispuestos a valorar la opinión de sus empleados para producir mejoras laborales. La información se alimenta de la corporación y por esto, el flujo de trabajo debe ser operado cautelosamente. El flujo del trabajo son los procesos en los que las tareas son llevadas a cabo (Villers, 2016). Si los procesos corporativos no son claros y

organizados llevan a la institución a la ineficiencia, inconsistencia e incrementan la posibilidad de riesgo empresarial. Villers (2016), profesional de manejo de conocimiento, propone que para que exista un buen flujo de trabajo y de información, la compañía debe cuestionarse respecto a sus procedimientos corporativos y el cómo mejorarlos. El manejo apropiado del flujo de trabajo considera las personas involucradas, a los sistemas utilizados y las reglas acatadas, para así identificar las dificultades presentadas y agilizar los procedimientos internos.

El tercer proceso básico para la comunicación organizacional es el rendimiento. Éste contiene principalmente a las personas, pero también al manejo de información y en algunos casos a la utilidad de ciertos materiales físicos (máquinas, sistemas de seguridad, etc). La productividad está correlacionada con el rendimiento, ya que es el qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización (Clotilde, 1999). La productividad y rendimiento son indicadores de la eficiencia y funcionamiento de la organización. Clotilde (1999) apunta que los estudios realizados en torno al tema estipulan que un ambiente productivo conduce a la satisfacción y por ende a un mejor desempeño:

“El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad y la alegría en el trabajo”(Clotilde, 1999).

Por otro parte, Castro (2013), psicóloga organizacional, expresa la necesidad de considerar otros elementos necesarios para un buen ambiente laboral y un balance entre el

trabajo y bienestar. La psicología y otras ciencias han desarrollado teorías para explicar las conductas y aportar a la comunicación organizacional de las empresas. Un factor principal es la motivación, puesto a que este aspecto es importante en el estudio del comportamiento organizacional para asegurar la permanencia de las personas en la empresa. Por un lado, la motivación dirigida tiene la intención de conseguir que los empleados alcancen un mayor grado de excelencia en su trabajo. Para esto, se necesita que principalmente los líderes de una empresa mantengan una comunicación activa y dinámica tomando en cuenta las necesidades tanto de la organización como de sus integrantes.

El asegurar estrategias de comunicación organizacional promueve una impresión positiva, un ambiente laboral satisfactorio y atribuye a un mejor alcance en la utilidad. Es importante que para un buen manejo de esta herramienta se evalúe los roles, las personas, los materiales, la comunicación y otras secciones relevantes en un período de tiempo pertinente considerando el tamaño y negocio al que la corporación se dedique. De este modo, la comunicación organizacional es un medio para mejorar el compromiso y estimular a los empleados a alcanzar los objetivos impuestos dentro de la organización: “una comunicación satisfactoria y eficaz contribuye al éxito de una organización, la actitud y la moral de los empleados y la satisfacción del cliente” (Proctor, 2014 p.10).

IDENTIDAD CORPORATIVA

Identidad e imagen: ADN y personalidad corporativa

¿Qué es la identidad de una empresa y por qué es importante? ¿Cómo se diferencia una identidad de otra? ¿Por qué es la identidad un principio básico que debe ser establecido

en toda organización? Estas y muchas otras preguntas son cuestiones y con frecuencia no consideradas igual de trascendentes que otros aspectos corporativos. La identidad es la matriz del potencial de desarrollo del modo exclusivo de ser y el diferenciador de una empresa con otra (Costa, 2012). Entonces, el término identidad corporativa define la presentación de los valores, creencias, productos, servicios y estrategias; es una proyección que explica el quién es, qué hace y el cómo lo hace. Es importante destacar que, la comprensión de la identidad corporativa se ha ampliado gradualmente y ahora se toma para indicar la forma en que la identidad de una organización se revela a través del comportamiento, las comunicaciones, así como a través del simbolismo para el público interno y externo, opinan Riel & Balmer (1995). Ambos expertos, mencionan que la identidad corporativa puede manifestarse y ser representada en forma física y visual, como en los logotipos corporativos, la arquitectura de los edificios de empresas y las representaciones de la organización en forma de arte (Riel & Balmer, 2014).

El término imagen va de la mano con identidad, pero específicamente remite al significante visual. Ritter (s/f,) explica el concepto de imagen tras esclarecer que “es la que deja la primera impresión en la mente de las personas”. Es decir que, la imagen es lo que se busca reflejar institucionalmente; por lo que ésta debe ser clara y directa para sus públicos. Todo lo que este estipulado dentro de la corporación debe ser una afirmación de la proyección de la identidad e imagen (Cusot, 2016). Las organizaciones han visto la relevancia de poseer una identidad e imagen concisa y bien posicionada como clave para alinearse con el mercado, atraer inversiones, motivar a los empleados y servir como un medio diferenciador para sus productos y servicios. Una concepción integral de identidad

corporativa es reconocida como un instrumento estratégico eficaz y un medio para lograr una ventaja competitiva (Cusot, 2016).

No esta demás entonces mencionar, que toda corporación tiene una sola identidad y que los atributos comunicados a los públicos varían en función de los intereses (Cusot, 2016). Cada organización a través de su imagen e identidad comunica su personalidad, pero solo por medio de una estrategia de imagen se puede ser percibido en la forma esperada por los públicos. Lo que a su vez va de la mano con lo que Cusot (2016) infiere al decir que, cuando las percepciones de identidad son erróneas, la imagen corporativa se ve desviada de su realidad.

Una vez que la empresa, ha decidido implementar su imagen o cambiar su estructura, Costa (2012) aconseja que se debe tener en cuenta determinados factores que pueden interceptar en su proceso: resistencias psicológicas a los cambios, falta de escucha atenta a los públicos externos e internos, ambiciones excesivas sobre los resultados del proyecto, desproporciones entre objetivos y medios, insuficiencia o exceso de información de base; falta de entrenamiento o de la Dirección de las Comunicaciones; desacierto en la designación del equipo responsable del proyecto; deficiencia en la tarea de seguimiento de la implantación. La mayoría de programas corporativos de identidad son el resultado de cambios internos o turbulencia externa; sin embargo, en estos casos antes de poner en práctica un nuevo plan de acción los gerentes deben considerar el plan original en donde se encuentra establecida su actual identidad (Riel & Balmer, 2014). Para emprender un plan de acción se debe considerar y evaluar las fortalezas y debilidades existentes, la comunicación empleada y otras variables relacionadas al negocio de la compañía.

Además, los rasgos de la identidad se clasifican en dos categorías: los culturales y los físicos. Por un lado, los rasgos culturales “incorporan las creencias y valores de la empresa, los rasgos de tipo conceptual y departamental de la organización” (Cusot, 2016).

Mientras que, los rasgos físicos son los “elementos icónico-visuales como signo de identidad válidos para la identificación de la empresa desde su entorno” (Cusot, 2016). Los vectores culturales de identidad pueden estar implícitos y no necesariamente definidos en un escrito; sin embargo, afectan al negocio, a los empleados y a la imagen pública de la institución.

La conciencia actual de la cultura corporativa es cada vez más distinguida, Harvard Business School (2015), un reconocido instituto a nivel mundial, identificó varios componentes para una exitosa cultura organizacional. En primer lugar, se menciona a la visión, la misma como una herramienta poderosa que guía a los valores que de la compañía y la da propósito. Este propósito, a su vez, es importante porque orienta cada decisión que toman los empleados. Cuando la visión creada es auténtica y profunda además de poder destacarse frente a otras, puede ayudar a encaminar a los clientes, proveedores y otras partes institucionales interesadas. Seguidamente, se mencionan a los valores como el cuerpo de la cultura que ofrecen pautas en tanto a las conductas y mentalidades necesarias para alcanzar la visión. En forma similar, las prácticas se señalan como métodos tangibles, guiados por la ética, a través de los cuales una empresa implementa sus valores. Se pasa a hablar de la importancia de la gente: “Ninguna empresa puede construir una cultura coherente sin personas que compartan sus valores fundamentales o poseen la voluntad y la capacidad de adoptar esos valores” (Coleman, 2015).

La revista de Harvard, explica que las corporaciones más reconocidas, tienen políticas escritas de contratación por el valor que se le atribuye a las personas dentro de la cultura de la organización (Coleman, 2015). A más de que, los empleados que se mantienen dentro de una institución son quienes se sienten identificados con su cultura. Por último, la narrativa y el lugar son características formadoras de cultura corporativa. El tener transmitir una narrativa enérgica y constante es sustancial para el crecimiento y la imagen pública que se quiera comunicar. El lugar, en cambio, puede hacer referencia a la ubicación y al diseño de las oficinas y arquitectura; no obstante, es más que un refuerzo diario, un colaborador y un fundador de cultura corporativa.

En tanto a los rasgos físicos, Cusot (2016) considera que buscan crear un reconocimiento visual por parte de los públicos de la marca y dar una idea de coherencia en la acción. El sistema de identidad visual está compuesto por algunos vectores que atribuyen la exclusividad y personalidad física a una organización. Para comenzar está el nombre, que viene a ser el signo indicador bajo el que sus audiencias lo conocerán. A esto, le sigue el símbolo que es la figura icónica que individualiza a la empresa. Los símbolos pueden ser: representaciones realistas de imágenes existentes, representaciones no realistas, pictogramas o representaciones abstractas (Cusot, 2016). También, está el logotipo, que se refiere a una traducción visual escrita en una tipografía determinada. Existen compañías que poseen tanto símbolo como logotipo. A esto le sigue, la identidad cromática que se refiere al conjunto de colores que actúan como señales que identifican a la marca y Cusot (2016), resalta que además comunican mensajes respecto a su personalidad. Finalmente, la tipografía es el estilo de letra utilizado; el diseño seleccionado debe englobar una buena combinación (cuando se usa más de uno tipo) y una legibilidad clara.

Reputación: percepción determinada por los públicos de la organización

En muchas ocasiones el concepto de reputación es confundido con el de imagen. En realidad, la reputación es un término completamente distinto; la imagen es la identidad que se construye, mientras que, la reputación son los comentarios y visiones que la empresa gana de sus públicos (Ritter, 2014). Barnes & Newton (2014) definen el concepto de reputación, por un lado, como un bien intangible y por otro, como una percepción, una actitud o una creencia que se sustenta en las mentes de los demás. Según esta definición, la reputación se construye en los juicios de las audiencias de la organización, y a esto se le puede sumar que las percepciones muchas veces pueden tener resultados visibles y significativos para la empresa. Por ejemplo, una buena reputación puede representar un incremento en las ganancias y el desarrollo de la marca.

El que la reputación esté sujeta a las interpretaciones de otros, le atribuye un carácter dinámico no estable, lo que hace que su manejo sea complejo. Por lo general, las empresas buscan por medio de su identidad transmitir honestidad, confianza y posicionarse como la numero uno es un ámbito para tener una buena reputación. Es así, como la fidelidad de los consumidores se busca a través de la diferenciación y experiencia que la marca ofrece a sus consumidores. Barnes & Newton (2014, p.4) afirman que tanto la confianza como la satisfacción genera un impacto positivo en la reputación: “De hecho, una vez que las instituciones se establecen, pueden consolidar la reputación basada en la

confianza, mediante la cual los clientes experimentan actividades comerciales positivas repetidas con una institución, lo que los conduce a confiar en el negocio”.

Considerando que las transacciones previas de los consumidores influyen directamente en sus decisiones futuras, las relaciones creadas entre el consumidor y la marca son vitales para una reputación distinguida. Cuando las compañías operan a gran escala las voces y las interacciones de la comunidad se vuelven demasiado difíciles de controlar (Barnes & Newton, 2014). Por lo que, el manejar estrategias de reputación para la preservar su prestigio es primordial. Sea ésta buena o mala, se forma a lo largo del tiempo por la repetición de ciertas impresiones de la imagen corporativa proyectadas. Aún cuando en gran medida la reputación depende del público externo, Ritter (p. 21, 2014) comenta que “está vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones y de los miembros que la integran”. En dichas conductas deben estar sobrepuestas cierta ética que conforma la identidad de la organización.

El dinero que se invierte puede estar relacionado con la reputación de la compañía. Como ya se mencionó, los principios y valores que rigen la institución son sumamente importantes al momento de querer ganar una buena reputación; por esto, el invertir en aspectos de responsabilidad social hablan mucho de lo que se es. Sin embargo, el dinero no puede comprar la reputación que se desea y por este motivo, las organizaciones deben ser un ejemplo para otras manifestando admiración, respeto y confianza. El correcto posicionamiento en la mente de los consumidores es una medida que puede enriquecer a la reputación (Ritter, 2014). Esto significa que, el que el público objetivo entienda a la marca y lo que esta sustenta, aporta positivamente a la manera en la que es vista e incluso conecta a sus consumidores con ella.

Nunca la reputación corporativa podrá ser completamente controlada, pero existen ciertos pasos a considerar para que esta pueda ser reforzada, sugiere Harrison (2016), un consultor reconocido. Para comenzar se debe investigar los principales factores que comprenden la reputación de su organización y alinearlos con políticas, sistemas y programas en todas las áreas funcionales; debido a que, esto produce una poderosa reorientación de prioridades y comportamientos. Se debe del mismo modo realizar investigaciones para conocer mejor a los principales interesados en la compañía. El conocer y manejar correctamente a los públicos internos y externos da mayor cohesión a la imagen que quiera proyectarse. Después, el evaluar las fortalezas y debilidades de las audiencias otorga un reconocimiento sobre sí que permite tener una visión presente y futura más clara para la toma de decisiones. No se puede dejar de lado la planificación de estrategias y procedimientos para superar las expectativas de los públicos y crecer institucionalmente. Esto a su vez integra el medir regularmente el desempeño y analizar los resultados para la mejora del negocio. Como aspecto final, ésta el involucramiento de la directiva para que todos los pasos anteriores puedan ser cumplidos exitosamente.

El componente ético no es el único a incorporar para promover la reputación corporativa; existen algunos otros que varían acorde a el negocio y son necesarios para asegurar un comportamiento organizacional sobresaliente. El comportamiento corporativo debe estar comprometido a sus trabajadores; al manejo transparente de sus finanzas; a emprender un liderazgo innovador y motivador; a un enfoque claro sobre su público objetivo; a ofrecer un servicio y/o productos de calidad y a proveer un servicio constante y digno (Harrison, 2016). Consecuentemente, la reputación es una acción colectiva que depende de los individuos, la cultura organización, la imagen e identidad, o en otras

palabras de las percepciones de terceros con respecto a la formación que la compañía ha tenido a lo largo del tiempo (Ritter, 2014).

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Comunicación Interna: un rol estratégico en la empresa

En parte, la comunicación interna es la comunicación e interacciones entre los miembros de una organización y puede ser definida como una forma representativa y explicativa de una corporación (Réka & Borza, 2012,). Al poseer una función estratégica, la comunicación interna puede motivar y estimular a los empleados. Por lo tanto, si estos no conocen los objetivos de su compañía y no reciben retroalimentación laboral pueden perder interés y motivación en su rol; lo que afecta de modo negativo directamente al desempeño de la corporación. Es ahí donde, la comunicación interna cumple un rol crítico en la sustentabilidad organizacional: “muchos estudios confirman que empresas con estrategias de comunicación eficientes son generalmente más exitosas que aquellas con comunicaron pobres” (Ragusa, 2010, p.7).

La comunicación interna se dirige a los miembros internos de una organización, incluidos los superiores, los colaboradores y los subordinados (Reká & Borza, 2012). Se considera un proceso vital para toda empresa, basado en que su personal intercambia información, establece relaciones, forma un sistema de valores, crea una cultura organizacional, armoniza las actividades, colabora para el logro de metas y desarrolla redes formales e informales (Cusot, 2016). Por ende, este campo se encuentra en constante formación y se desarrolla mediante los miembros su organización y las relaciones que los mismos establezcan. Para entender la importancia de este proceso organizacional, Ragusa

(2010), en su investigación la clasifica en dos elementos principales: el resultado de individuos y el resultado organizacional.

En primer caso, se comenta que el resultado de individuos se refiere a los efectos positivos de la institución en el empleado como individuo. Esta cuestión se relaciona directamente con el compromiso que el empleado tenga (Ragusa, 2010, p.8). Su deseo de aportar y actuar en beneficio del negocio mueve a un funcionamiento seguro en el que ambas partes se ven favorecidas. Para que esto suceda, el empleado debe ser reconocido por el rol que realiza y debe existir retroalimentación que lo instruya en cómo avanzar. Otro factor a considerar es la confianza: “Los empleados quieren confiar en las empresas para las que trabajan y obtener directamente información relevante” (Ragusa, 2010, p.9). Por lo general, los trabajadores querrán sentir que su trabajo contribuye a la empresa y sentirse orgullosos de la corporación para la que laboran. Algunos de los tipos de confianza que Ragusa (2010) destaca son vistos en: la relación con los otros empleados, en la administración de su oficio e interpersonalmente como empleados. Para continuar, se menciona a la motivación y al sentido de pertenencia como aspectos claves de resultado de individuos. El poder que tiene la información y el modo de comunicar a los trabajadores es reflejado en su desempeño y en consecuencia, en el alcance de objetivos que posee la corporación, agrega Ragusa (2010). La directiva y el departamento de comunicación en conjunto deben saber cómo llegar a su público interno intelectual y emocionalmente. Allí es donde el impacto y forma en que la cultura organizacional e imagen han sido expuestos se conectan directamente con la visión que el empleado tiene de la organización.

La segunda instancia a la que Ragusa (2010) alude es el resultado organizacional.

Este se refiere a las ventajas que la comunicación interna puede brindar a la organización. Aquí entra el concepto de reputación, ya que el mantener una buena reputación requiere del apoyo de los miembros de la institución: “Sin una buena reputación interna, tu reputación externa no será buena tampoco” (Ragusa, 2010, p.14). Si los empleados no confían en su institución podrán comunicar este descontento a otros, lo que afectará a la reputación corporativa. Otro elemento mencionado después es la relación que tiene la estructura de la organización con los resultados para el negocio. La comunicación interna estratégica provee beneficios a grande escala, informa Ragusa (2010); la comunicación que exista entre los miembros es crucial para el éxito de la compañía. Esta comunicación no solo garantiza el éxito, pero también es lo que mantiene saludable a la corporación. En último lugar, está el apoyo para emplear cambios organizacionales como reto para el crecimiento y progreso de la empresa (Ragusa, 2010). El que exista un apoderamiento de la comunicación por parte de asociación puede atribuir a que sus miembros entiendan la importancia de esta disciplina y de los cambios organizacionales para la transformación positiva de todas sus partes.

Un aspecto que diferencia a este tipo de comunicación es que quien informa también es parte del público por lo que necesita de una definición con triple función para poder ser optimizada que incluya: determinar las responsabilidades, configurar la concepción de los mensajes y definir la elección de los instrumentos para difundirla (Villafane, 1993 en Etkin). La comunicación interna puede circular por medio de canales formales como el boletín, la cartelera y el buzón de sugerencias o informales como los rumores y los chismes. Tanto el canal informal como el formal tienen fuerza e importancia

dentro de la empresa, es decir que generan algún tipo de impacto en la comunicación de la empresa.

Acorde a la investigación de White (2016), profesional de comunicación, existen numerosos estudios los cuales han vinculado la comunicación interna y el grado en que los empleados son conectados con lo que es la satisfacción laboral y el desempeño laboral. No obstante, la ventaja competitiva de la comunicación interna estratégica proviene no sólo de los obvios beneficios de la satisfacción y productividad de los empleados, sino también de las contribuciones positivas que los empleados bien informados pueden atribuir a los esfuerzos de relaciones públicas externas de una empresa (White, 2016) y del buen manejo de relaciones internas que mantengan. Los empleados pueden llegar a ser los mejores embajadores y los críticos más fuertes de una organización, pero esto dependerá de cómo estos sean informados y de cómo la comunicación interna sea manejada.

Como ya se mencionó, aun cuando han existido varios estudios en los que se ha logrado resaltar la importancia de ésta disciplina existen todavía varios aspectos que deben ser indagados, por ejemplo, Ragusa (2010), propone que no se ha prestado la suficiente atención al vínculo existente entre comunicación organizacional y estrategia. El que un negocio implemente una comunicación interna eficaz puede simbolizar un crecimiento organizacional significativo en donde su imagen, reputación y credibilidad mejoren; sabiendo que, sus empleados son vistos como fuentes esenciales por parte de las audiencias externas. Considerando esto, se puede afirmar que un papel transcendental de la comunicación interna es generar atractivo para las metas y estrategias (White, 2016,). La estrategia de negocio debe saber ganar y llegar a los empleados para lograr una eficacia óptima. Los empleados al ejecutar un rol dentro de la institución querrán saber a dónde este

los va llevar y en qué camino está tomando la corporación para alcanzar su visión. Los empleados necesitan ser y sentirse parte de lo que es la cultura organizacional y que su involucramiento los mantenga activos y consistentes dentro de estrategia y contexto de lo que envuelve la misión, los valores y la identidad de la empresa.

Auditoría de comunicación: metodología y análisis interno

Para poder entender a profundidad el funcionamiento y encontrar falencias en los aspectos comunicacionales de una institución se elabora una auditoria de comunicación. La información que una auditoría ofrece es necesaria para emplear cambios y mejoras dentro del negocio. Para esto se incluye una serie de métodos de investigación y análisis con el objetivo de elaborar una evaluación profunda. Etkin (s/f), propone sistematizar lineamientos que ayudan a juzgar las prácticas de comunicación de una institución. A través de este proceso de reconocimiento, se puede tener una idea clara respecto a la situación actual de los procesos de comunicación y compararla en base a cómo operaba anteriormente. Y por supuesto, para que la auditoria sea eficaz debe aplicarse de modo periódico (Cusot, 2016).

Esta técnica es tanto cuantitativa como cualitativa y debe ser aplicada al sistema de comunicación interna de una organización, los mismos que incluyen los canales, los espacios formales e informales, los procesos de información, la eficacia de las herramientas de comunicación, entre otros. Fernández y Díaz (2002, p.1), expertos en metodologías, discuten sobre las diferencias de ambas técnicas y opinan que “la investigación cualitativa

trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica”. En cambio, “la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población”. Siendo así que, la diferencia principal entre ambas metodologías es que la cuantitativa expresa la relación entre variables cuantificadas, mientras que, la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales.

Los profesionales quienes se encargan de realizar las auditorias de comunicación seleccionan una metodología en particular acorde a la situación de la organización. En este sentido, para que la auditoria tenga éxito deberá ser diseñada tomando en cuenta todas las partes que comprenden a la compañía como tal. Su objetivo principal es mostrar en qué estado se encuentran las comunicaciones una vez que se identifique y sistematice algunas de las variables de la comunicación organizacional (Etkin, s/f). Distintos expertos han propuesto ciertos parámetros generales que pueden considerarse para emprender este diagnóstico y Etkin, otro estudioso en el tema, en su libro los ha detallado como se verá a continuación.

La primera instancia es la identificación de la organización; sin importar si la empresa es pública o privada la auditoria puede emplearse siempre y cuando exista participación en la comunicación pública. El estar en contacto con los miembros facilita su metodología y permite un trabajo más completo. En segundo lugar, están los objetivos que quieren alcanzarse con la auditoria. Estos sirven de guías para que los profesionales de comunicación interna logren los resultados esperados en el tiempo determinado tras la realización de acciones establecidas. Los objetivos que se planteen “deben formularse de

manera clara y sencilla y si tienen un carácter general deben desglosarse en objetivos específicos” (Etkin, s/f, p. 63).

A esto le sigue el revelamiento que se refiere al comienzo de la auditoría. Etkin recomienda que, para dar inicio a la elaboración de este procedimiento, será necesario recurrir a un modelo que permita clasificar y determinar los datos de la organización. La siguiente etapa es el diagnóstico, el profesional o investigador pone en marcha un estudio lo más completo posible que atribuya a los distintos fragmentos de comunicación. Algunos de estos elementos son: la identidad, la imagen, la reputación, la comunicación, el mapa de públicos internos y el posicionamiento frente a la competencia (Cusot, 2016). Con esto, se pasa a determinar las unidades que integran la identidad de la organización y dicha evaluación deberá constar tanto de su aspecto visual como del conceptual. En este trabajo ya se hizo previamente una descripción respecto a lo que identidad engloba; no obstante, no está demás mencionar que son varias características que definen y diferencian a una empresa de otra.

Próximo se analiza la comunicación institucional, la misma que es central para el desarrollo de la auditoría porque constituye el objeto de estudio principal, los elementos que componen las herramientas de comunicación dirigidas a los múltiples públicos de la organización (Etkin, s/f). En este punto, se manejan las acciones de comunicación que viene a ser los instrumentos para llevar a cabo sus comunicaciones (Etkin, s/f). Algunos de estos pueden ser: las revistas corporativas, los boletines, espacios de comunicación, las reuniones, el correo electrónico, etc. La última cuestión a considerar hace referencia a la cultura de la institución. La interacción de los miembros internos forma la cultura

corporativa; esto hace que la comunicación interna sea un aspecto clave a considerar puesto a que condiciona las prácticas comunicativas.

De esta manera, la auditoria de comunicación interna identifica la situación actual en al que la compañía se encuentra y los aspectos débiles en los que debe trabajar. Disponer de un estudio de la situación es indispensable para definir estrategias y planes de acción que permitan proceder a reorganizaciones que optimicen la estructura organizacional (Cusot, 2016). Como ya se ha visto y como Cusot (2016) afirma, la auditoria cubre todas las funciones empresariales como la organización, la producción, el manejo de calidad, la gestión de procesos, entre otras. Esta evaluación permite medir el conocimiento de los rasgos culturales y físicos; el funcionamiento de los canales; las herramientas de comunicación manejadas y en parte el tipo interacción entre sus miembros internos.

Una vez que se ha explicado la importancia y las distintas etapas de la auditoria se pueden concluir que los alcances de este procedimiento dependerán del tipo de la organización, de sus necesidades y de sus problemas específicos. Además, el analizar los factores comunicacionales revela que elementos influyen o no de forma significativa en la comunicación; lo que permite determinar el nivel general de satisfacción de su comunicación interna. Este diagnóstico también aporta al funcionamiento comunicacional de la empresa, ya que una vez que los resultados son recopilados las políticas y procesos internos pueden ser rediseñados o adaptados acorde a lo el estudio refleje ser las necesidades actuales.

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Comunicación Externa: herramienta esencial para el manejo de públicos

Mientras que en la comunicación interna el flujo de información va hacia arriba, hacia abajo, horizontalmente y en otras direcciones dentro de la estructura organizativa; en la comunicación externa el intercambio de información se dirige desde adentro hacia fuera. Las organizaciones diariamente se comunican con el mundo exterior y esta comunicación puede ser formal e informal (Equal Rights Association, 2016). Al estar direccionada hacia el exterior, la comunicación externa implica una relación con fuerte su entorno para ser exitosa. Por lo tanto, tiene como objetivo establecer fieles relaciones con sus públicos que operen fuera del negocio; para lo que será necesario conocerlos a profundidad y concederlos razones para sigan trabajando con la corporación.

La comunicación externa desde un punto de vista económico y de desarrollo organizacional, debe facilitar la colaboración y la cooperación con las diversas partes interesadas que están fuera de la estructura formal de la organización (Belker, 2016). Se considera que la colaboración y la cooperación de estas partes interesadas son esenciales para el éxito de cualquier proyecto que quiera emprenderse. Las partes interesadas pueden clasificarse en grupos tales como: los clientes, los contratistas, los inversionistas y accionistas, los sindicatos de empleados y la sociedad en general, señala Belker (2016), conocedor del tema. Este especialista indica que existen además dos aspectos críticos que son esenciales para abordar la cuestión de las comunicaciones externas. En primera instancia, está la identificación de los actores activos e influyentes; quienes directamente impactan al negocio a realizar. El segundo aspecto, es la formulación de una estrategia de

comunicación externa que se dirija específicamente a las preocupaciones y manejo de cada parte interesadas (Belker, 2016). No será lo mismo el trato que se presente a un cliente en comparación al que se envíe a un inversionista.

Para seguir hablando sobre la importancia de la estrategia que se utilice, es necesario destacar que, por sobre el canal que se maneje para transmitir la comunicación externa el hacerlo de manera eficiente será el primer paso para crear una imagen corporativa apropiada (Equal Rights Association, 2016). Es aquí en donde entra el valor del liderazgo organizacional. La trascendencia de la participación del liderazgo en la comunicación interna será sumamente significativa para la comunicación externa (Belker, 2016). Un buen liderazgo asegura que las audiencias internas se encaminen en la misma dirección y cuando esto ocurre, aporta al motor funcional de la institución y la fluidez de la comunicación externa. De este modo, para establecer una estrategia en base a ésta comunicación se debe garantizar una fluidez de información por parte de los representantes de la organización quienes se relacionan con las partes interesadas. Los miembros que se encuentren en contacto con los públicos externos para promover proyectos y negocios precisan conocer de manera integral el funcionamiento y comunicación interna de la compañía; al igual que estar actualizados con sus reformas para poder transmitir credibilidad y seguridad. Por otro lado, Belker (2016) formula que del mismo modo es importante para demostrar compromiso y responsabilidad a sus partes externas, su aporte al bienestar social y ambiental.

La comunicación externa debe ser interactiva y bidireccional. En otras palabras, debe ser un proceso de comunicación bidireccional similar a la comunicación interna. La comunicación externa debe ser sensible a los requisitos de la organización ya las partes

interesadas con las que la organización se propone comunicar. El contenido y la forma de las comunicaciones externas deben desarrollarse de manera participativa, para fomentar la cooperación y la colaboración. Las comunicaciones externas deben ser objetivas, utilizar fuentes de datos exactas y fiables, y ser claras y accesibles a sus audiencias.

Algunos medios frecuentemente utilizados para esta área son los teléfonos, el Internet, las cartas de trabajo, las reuniones de negocio, las relaciones con la prensa y otros. Cada herramienta debería abordar una táctica específica para que la imagen que la empresa quiere reflejar y su comunicación expresada sean eficientes. La Equal Rights Association (2016), hace un reporte del tema y explica cada uno de estos medios como se lo hará en seguida. Primeramente, en lo que es las conversaciones telefónicas se sugiere que en muchas ocasiones puede ser la única que vez que se hable con el cliente y por esto, la primera impresión debe seguir la etiqueta de las reglas telefónicas. Algunos de estos parámetros son: el contestar la llamada no antes de que timbre una cuarta vez; la persona quien conteste debe inmediatamente identificarse; el tono de voz debe ser profesional; antes de transferir una llamada se debe informar a la persona quien lo llama, entre otros.

En los que respecta a las comunicaciones vía internet, el correo electrónico es una herramienta útil para concretar y manejar negocios. La Equal Rights Association (2016), sugiere que para gestionar una buena comunicación externa: el tema antes de enviarlo debe ser claro y conciso; los correos deben ser contestados en lo posible durante un período de 24 horas; el uso de una gramática adecuada y una buena ortografía; es pertinente informar cuando se adjunta información como imágenes y tablas, etc. Las reuniones de negocio son el siguiente instrumento de comunicación explicado. Estas deben ser programadas en anticipación y su propósito de encuentro debe ser comunicado anteriormente. Para esto, en

el momento de la reunión se debe tomar en cuenta el no hablar de temas no asociados; la puntualidad como muestra de respeto a los demás y al organizar e informar a sus invitados de manera previa la duración de la reunión.

Menos común, pero aún utilizadas son las cartas de negocio. Estas en la actualidad puede ser tanto físicas como electrónicas. Es necesario que las cartas de negocio incluyan el sello y nombre de la empresa para dar a conocer a su receptor quien lo envía. También la carta de terminar con el nombre de persona, su cargo dentro de la organización e información de contacto, para que su recipiente pueda contactarlo en caso de que lo desee. Finalmente, el texto debe poseer un estilo de letra formal y no debe ser tan extenso para que sea partidario de quien lo lea. Para concluir, los medios que involucren la comunicación con prensa son primordiales para la imagen corporativa y reputación. Por ejemplo, en las entrevistas, los representantes no pueden revelar información confidencial de la institución o los boletines de prensa deberán contener comunicados actuales a la situación presente en la que se encuentre la empresa y deberán ser aprobados antes de ser transmitidos.

Como se denotado, la tecnología tiene un fuerte impacto en las vías de comunicación externa en la actualidad y cumplen un rol fundamental dentro del negocio. Con el pasar del tiempo cada vez se desarrollan más aplicaciones, funciones, materiales o implementos que permiten agilizar las comunicaciones; por consiguiente, las corporaciones y los profesionales de comunicación conviene estar enterados de estos cambios. En otras palabras, aun cuando los métodos tradicionales de comunicación puedan seguir siendo utilizados, la tecnología moderna ha dado un giro positivo a las comunicaciones externas, convirtiéndola en un valioso recurso para llegar a nuevos clientes (Anderson, 2016). Anderson (2016), en una reseña de negocios, escribe que cada vez más la creación de sitios

web es una comunicación productiva para que las audiencias externas conozcan sobre los próximos productos y servicios de una compañía. Asimismo, considera que, los medios de comunicación social como Facebook y los blogs son un medio rentable de promoción y de relacionamiento rápido.

Sin embargo, aun cuando la tecnología presenta grandes cambios y evaluaciones para la comunicación, evidentemente su limitante en torno a las empresas es la posibilidad de tener una reacción inmediata en el internet que no siempre constará de comentarios positivos. En este sentido, la comunicación externa es extremadamente valiosa para maniobrar el problema y conservar la imagen de la organización. La velocidad bajo la que se manejan ciertos medios de comunicación como las redes sociales, hace ineludible el que los profesionales de comunicación externa se encuentren activos continuamente para evitar escándalos públicos, mantener satisfechos a sus audiencias externas y salvaguardar la reputación institucional.

RELACIÓN CON LOS PÚBLICOS ORGANIZACIONALES

Relaciones Públicas: definición e historia

Seitel (2002), opina que el definir Relaciones Públicas no es una tarea simple, esta ciencia coordina varios ámbitos organizacionales y abarca muchos semblantes que deben ser comprendidos para su utilización apropiada. En la actualidad los diccionarios, portales o artículos comprenden definiciones que se acercan a explicar su esencia de manera más acertada; no obstante, con tan solo una definición no basta para comprenderla. En un portal de Relaciones Públicas, Martini (2016), la concreta como:

Un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras (Martini, 2016).

La cita anterior sugiere entonces, que esta disciplina se encarga de gestionar comunicación entre una empresa (públicos internos) y la sociedad (públicos externos) con el objetivo de que estas relaciones de negociación se mantengan. Es relevante agregar que las RRPP trabajan de la mano con otras áreas como la psicología, la publicidad y la estadística e implementan sus técnicas tales como las de negociación, marketing, diseño, en sus comunicaciones. (Martini, 2016). Por ejemplo, las Relaciones Públicas comprenden ciertos conocimientos de la psicología que aportan al conocimiento individual, conductas, motivaciones, necesidades; elementos necesarios que permiten entender de manera más profunda a sus públicos. Esto explica el cómo la psicología se encuentra directamente vinculada con la tarea de las Relaciones Públicas; siendo así que, resulta primordial conocer las inclinaciones humanas para que el alcance esperado (en un ambiente específico) de la comunicación, llegue a ellos tras considerar su individualidad y colectividad en lo que corresponde a sus miedos, cultura, ideología, bienestar emocional y físico, entre otros. Otra área fundamental a conocer para esta disciplina es la estadística. Dentro de los programas y procedimientos que se manejan, siempre será necesario el que los profesionales de comunicación manejen el aspecto cuantitativo de estos. Sin duda alguna, esta necesidad puede ser reflejada en distintas instancias como cuando la institución quiere medir su alcance con la prensa; al analizar los datos tras organizar un evento o lanzar una campaña y, al querer comparar ciertos costos para la empresa, como al elegir un proveedor con el que se desee trabajar.

Para poder entender a mayor profundidad a las relaciones públicas es importante entender un poco de su historia. Su práctica es probablemente tan antigua como la misma comunicación humana. El texto “Relaciones Públicas” (2002), comenta que, Chicago Edison Company, fue una compañía grande que abrió las puertas a las Relaciones Públicas consiente de la necesidad de disponer de medios para relacionarse con sus clientes. Su presidente, Insull, creó una serie de técnicas entre las que destacaban: una revista mensual para los clientes y agregó un flujo constante de comunicación de prensa. Posteriormente, Chicago Edison Company, en 1912 inició la publicidad adjunta, en la que se mostraba información de la presa en las facturas de los consumidores, una estrategia que siguen siendo utilizada por las organizaciones hasta el día de hoy.

Otro caso exitoso mencionado en el manual “Relaciones Públicas (2002), en el que se incorporaron conceptos de la práctica de ésta profesión fueron en la industria Ford. El dueño de esta industria automovilística fue el primero que utilizar la noción de posicionamiento y la pronta accesibilidad de la prensa. Ford, el propietario de la empresa, para promocionar su prototipo del Modelo T se lo enseñó a un periodista con quien se alió y logró un gran impacto publicitario. Después, se contrató a un campeón de ciclismo quien poseía gran influencia en la sociedad americana para que condujera uno de sus carros. Este personaje logró un record de velocidad nunca antes visto y la publicidad de estas carreras proporcionó un respaldo financiero significativo y amplió su mercado. Esto junto la idea de la industria de que un automóvil debía ser asequible para todos, logró que la compañía se posicionara en la mente de sus consumidores. Medidas como reducción en sus precios y la constante comunicación en la prensa fueron las razones para que Ford duplicó sus ganancias y fue conocida como el héroe de los hombres y mujeres trabajadores.

Como en la mayoría de ámbitos, en el político la práctica de esta disciplina puede ser estratégica para el éxito y manejo de públicos. El texto “Relaciones Públicas” (2002) lo detalla tras contar varias de estas situaciones, así como la de Theodore Roosevelt, el primer presidente quien utilizó las conferencias y las entrevistas de prensa para lograr apoyo en sus proyectos. Se creía que este presidente conocía como coordinar el poder la comunicación. Entre una de sus reformas se encontraba la necesidad para preservar áreas para el uso recreativo del público, y para esto, fue a lo hoy es conocido como el parque Nacional Yosemite acompañado de periodistas y fotógrafos quienes escribieron y reportaron por medio de comentarios positivos su propuesta. Otra medida reconocida en cambio en su candidatura, fue elaborada por sus seguidores, quienes en su cumpleaños de 1934 organizaron fiestas para financiar la investigación sobre la parálisis infantil con lo que se obtuvo más de un millón de dólares.

Después de haber visto la relevancia de las relaciones públicas para las marcas, empresas y políticos como medio fundamental para la imagen y gobierno de públicos, la pregunta ahora es, ¿de dónde provino su nombre y cómo es que su actividad se dio a conocer? Se cree que la persona quien dio protagonismo a las Relaciones Públicas fue Lee, un periodista popular, quien percibió la necesidad de mejorar la comunicación de las compañías al percibir lo que sus clientes sentían. Existía desconfianza en la publicidad tradicional en la prensa ya que muchos consumidores creían que la información era sesgada y daba declaraciones que no podían ser comprobadas (Morris, 2014). Lee declaraba su trabajo era transparente y tenía el objetivo de favorecer a ambas partes, a la empresa y a sus consumidores:

Esta no es una oficina de prensa secreta. Todo nuestro trabajo se hace a la luz pública. Pretendemos ofrecer información... En definitiva, nuestro plan es, franca y abiertamente, y en nombre del interés empresarial y de las instituciones públicas, ofrecer a la prensa y al público de los Estados Unidos información veraz y rápida sobre cualquier tema de valor e interés para el público (Lee, 1906 en Morris, 2014).

Morris (2014), relata un artículo en el que explica carácter pionero de Lee e información relevante la biografía de este personaje. En este se explica que, uno de sus primeros trabajos reconocidos fue en 1906 cuando fue contratado como asesor para dirigir las relaciones con la prensa de Pennsylvania Railroad Company. Un accidente de tren ocurrió y como generalmente ocurría en la época, la empresa quería suprimir en lo posible los hechos de lo ocurrido; sin embargo, Lee la aconsejó a la dirección de no ocultar la verdad al público y hasta invitar a otros reporteros a presenciar la escena y a que la documentarán. En primera instancia, la directiva creyó haber tomado una mala decisión por escuchar a Lee, pero en poco tiempo Pennsylvania Railroad Company recibió reseñas justas del incidente y su buena técnica de prensa fue inmediatamente acogida por otras empresas. De esta forma, Lee siguió esparciendo su buena influencia y contribuyendo al área de RRPP. En la actualidad, se lo recuerda por cuatro contribuciones mayores: las empresas y el sector deben aliarse con el público; es esencial el aliarse con la directiva y no iniciar un programa sin respaldo de la misma; mantener una comunicación abierta con los medios, y la necesidad de humanizar los negocios logrando que ésta disciplina considere a la comunidad de empleados, consumidores y vecinos, anota el libro Relaciones Públicas (2002).

Tal como Lee lo comunicó por medio de su trabajo, la comunicación efectiva debe incluir ciertos principios éticos para poner en práctica la filosofía de las Relaciones

Públicas. Generalmente, la ética dentro de una corporación es una rama que se ocupa de las cuestiones morales en los asuntos individuales y las relaciones con otros. University of Lagos (2006), elaboró un estudio del tema y recomienda ciertas virtudes que deberían incluirse en el código de conducta de una empresa. La primera y quizá más importante es la honestidad, ante todo, ésta debe ser conducida en todos los niveles corporativos para ofrecer una imagen clara sobre la personalidad que quiera proyectar el negocio. La integridad, es otro valor indispensable que debe ser incluido; en donde se permita que sus empleados digan libremente lo que piensen y que la empresa cumpla lo que promete. Esto se conecta directamente con la percepción que los públicos tienen sobre la organización, puesto a que ésta depende en gran porcentaje de lo que en acciones se compromete y demuestra la compañía. El respeto, es otro elemento que aun cuando parezca obvio no es siempre obedecido. La University of Lagos (2006) anota que es necesario que los empleados puedan tratarse los unos a los otros “apreciando la diversidad del trabajo y la singularidad del empleado”. Para que el trabajo en equipo sea eficiente y exista una comunicación abierta, debe existir confianza. La ciudadanía, es el último concepto ético que se propone como canal en el que se obedezcan las leyes del país de residencia y los otros territorios con los que se hace negocio para que los proyectos puedan llevarse a cabo.

A estos principios, Page (Block, 2016), un reconocido hombre de negocios, agregó algunos otros preceptos a considerar para el funcionamiento adecuado de las RRPP. El escuchar al consumidor, es la clave del poder servir a la corporación y es vital para poder comprender los deseos y necesidades público. Otros dos principios que Page (2016) propuso fueron: considere el mañana y realice sus actividades de Relaciones Públicas como si toda la empresa dependiera de ellas. El tener en cuenta el futuro se refiere a tomar en

cuenta los derechos y preferencias de sus audiencias y adapte sus prácticas empresariales en consecuencia de estas. Esto significa evaluar el presente continuamente y el tomar medidas correctivas cuando sea necesario. El realizar las prácticas diarias de la empresa a través de la implementación estratégica de esta área quiere decir el mantenerla dentro de la cultura organizacional y el que ninguna maniobra empresarial puede no considerarla. En instancia final, Page (2016) planteaba que se requiere mantener la calma, ser paciente y reflejar un buen humor al laborar. Por sobre todo, estos tres principios deben mantenerse en situaciones de crisis y para esto la directiva debe capacitar antes que nada a sus representantes o empleados que posean contacto con los públicos externos.

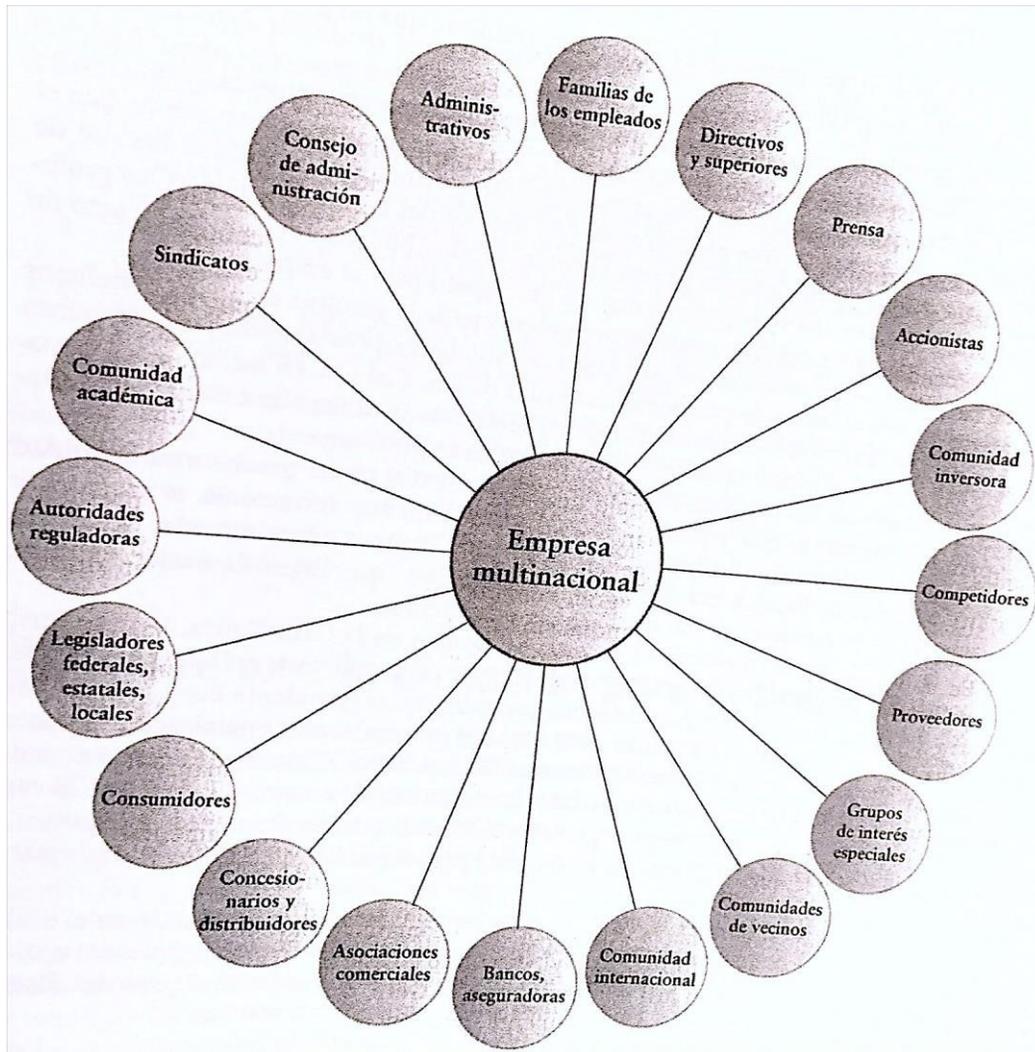
En fin, una práctica de RRPP debe tener un código fuerte, activo, ético y moral para guiar a la comunicación de los públicos y mantener un beneficio en la organización y sus partes interesadas. Tanto la marca como el profesional de relaciones públicas deben enfatizar en los valores y conductas éticas dentro de su institución.

Relaciones Públicas: comunicación estratégica para la coordinación de públicos y empresas.

Existen varios desafíos de la práctica de Relaciones Públicas, Seitel (2002), sugiere que principalmente está la coordinación de la comunicación; la misma que incluye el control de qué y cómo se dicen las cosas, y a través de qué medios. Este desafío se ha vuelto más complejo de manejar debido al papel dominante que el Internet desempeña en el presente, alude Seitel (2001), como los que se mencionarán a continuación. Se puede ver reflejada la evaluación del internet en el gran número de periódicos y revistas on-line y

electrónicas que han cambiado el perfil de relaciones públicas. En tanto a las relaciones con los consumidores, las organizaciones ya no necesitan como antes de la intervención de estos profesionales para comunicarse con sus clientes clave, gran parte de esta comunicación surge ahora por la red. Otro aspecto fundamental que se ha visto alterado es la comunicación con los inversores, quienes en la actualidad comprueban las noticias y transacciones financieras de sí mismos y esto ha provocado un cambio drástico en la comunicación con estos actores. El desarrollo del Internet ha causado que las herramientas de comunicación en red conlleven un rol más importante. Por ejemplo, Seitel (2002), comenta que, el correo electrónico se ha convertido en el medio más trascendente de comunicación para los empleados.

Por todo lo mencionado, ahora más que antes las agencias de relaciones públicas y sus profesionales dentro de organismo empresarial se dedican a crear y manejar contenidos web para asegurar el éxito de sus comunicaciones. Esto demuestra el cambio provocado por el impacto del Internet en las comunicaciones, lo que ha aumentado drásticamente el poder y el valor de la práctica de las Relaciones Públicas (Seitel, 2002). Empero, para lograr aplicar esta ciencia se debe conocer a las audiencias hacia las que se dirige. No puede realmente discutirse ésta área sin hacer referencia sus públicos porque este su motor bajo el que se preside. Los públicos son aquellos grupos de interés común que se ven afectados por los actos y políticas de una institución o cuyos actos y opiniones afectan a la institución (Wirthlin, 2009). Lo que indica que los estos profesionales deben comunicarse con muchos públicos distintos cada uno de los cuales demandan cierta atención y necesidades especiales.



(Seitel, 2002, p.16)

Gráfico 1. -Públicos de empresa multinacional

En el gráfico se puede apreciar veinte públicos clave de una empresa multinacional tradicional. Los expertos y las distintas definiciones difieren sobre lo que un público constituye; sin embargo, Seitel (2002, p.17) ha elaborado una más concisa y establece que “un público es un grupo de personas con un interés en una cuestión, organización o idea”.

Por otra parte, desde un punto de vista interno, es muy significativo para la corporación el que la directiva se relacione con los diferentes niveles de subordinados y se ocupen de las interacciones de estos entre sí. Externamente, en cambio, la directiva debe tratar con sindicatos, subcontratistas, consumidores y otros grupos independientes que poseen relación entre ellos. El éxito de las RRPP, acorde a Seitel (2002), está en manejar las comunicaciones entre directivos y los diversos públicos que dirigen a la organización.

Por lo tanto, los públicos se forman en torno a cuestiones y se mantienen unidos por la comunicación. Grunig y Hunt (University of Lagos, 2006) han clasificado los públicos de relaciones públicas en cuatro categorías: los no-públicos, los públicos latentes, los públicos conscientes y los públicos activos. Quienes conforman los no públicos son personas que no enfrentan los problemas o la situación en la que se encuentran implicados, su involucramiento es bajo y no tienen impacto alguno en la organización. Los públicos latentes son quienes son inconscientes respecto a su relación con el problema o situación de la organización. Las Relaciones Públicas pueden ser utilizadas para volver a estos públicos conscientes. Por ende, los públicos conscientes, reconocen el estar inmiscuidos en algún problema o situación; el momento en que esto es comunicado a otro es cuando estos se convierten en conscientes. Los grupos activos, son personas que se organizan para resolver el problema. Es decir que, en estos públicos las relaciones públicas deben ser utilizadas para asegurar que mientras el grupo resuelva el problema, no dañe la reputación y los intereses a largo plazo de la organización.

Otros especialistas han dividido a los públicos en cuatro clasificaciones distintas: internos y externos; primarios, secundarios y marginales; tradicionales y futuros; defensores, opositores y no comprometidos (Seitel, 2002). Los internos y externos; por un

lado, las audiencias internas componen a los superiores, administradores, directivos y por otro, los externos la prensa, el gobierno, los profesores, los consumidores, la comunidad y los proveedores. Su segunda división compone a los primarios, que son las personas que puede ayudar o perjudicar más a una corporación. Los públicos secundarios, como su nombre lo indica, menos relevantes para y los públicos marginales menos importancia de todos tienen. Su siguiente división abarca a los tradicionales que se refiere a los empleados y consumidores, y a los estudiantes y consumidores potenciales que vienen a ser los públicos futuros. La cuarta clasificación que comprende a quienes trabajan para reforzar las comunicaciones de la cultura de la empresa, los defensores; para cambiar la opinión de los escépticos se requiere una comunicación contundente a los opositores. Y el no comprometido, quien más que nada en ámbitos como el político, el voto de uno de ellos puede ser concluyente.

Sin importar la división bajo la que se explique cómo los públicos de una empresa pueden dividirse, la forma de comunicación debe ser clara, frecuente y considerar ciertos valores organizacionales al momento de actuar. Los grupos de interés son cada vez más complejos y ante todo cada uno debe ser visto de manera individual porque el tipo de comunicación que necesitará será distinto. Asimismo, el rol que emplea la dirección es substancial para la toma la planificación y toma de decisiones de proyectos, y por ende, la estrategia de Relaciones Públicas que se maneje debe ser integral y clara para que pueda tener un alcance a todos sus públicos.

AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. Introducción:

Este estudio ha sido realizado por las empresas: *Baladí, 2BE y Kabuya*. Es necesario mencionar que, la primera parte de la auditoría de comunicación incluye un prediagnóstico de la empresa Santillana. Se ha desarrollado aspectos importantes de la identidad e imagen de la organización, al ser pilares fundamentales para poder plantear estrategias de comunicación que se adapten a la cultura organizacional y al público específico al que van dirigidas. Para la elaboración del pre-diagnóstico, se realizó una alianza estratégica con el encargado del departamento de Comunicación de la organización, William Hernández y con el jefe del departamento de RRHH, Jorge Daza.

2. Identidad y descripción corporativa: I. Historia:

Desde 1993, **Santillana** Ecuador mantiene su compromiso en el desarrollo educativo y cultural del país. Trabaja con un equipo sólido y productivo de profesionales ecuatorianos, lo que la convierte en la editorial líder del mercado nacional.

En sus actividades se reivindica el valor educativo y se pone especial énfasis en la creación de contenidos. Día a día, se preocupa en la gestión de nuevas herramientas y servicios que cubran todas las necesidades de aprendizaje de la comunidad educativa. La innovación y el desarrollo tecnológico han permitido al grupo editorial ampliar y diversificar su oferta para adaptarla a las necesidades actuales. Así, ha conseguido ayudar a escuelas, colegios y profesores a identificar nuevos modelos de enseñanza que potencien las capacidades individuales de los estudiantes.

Editorial Santillana cuenta con su sede principal en España y tiene presencia en 22 países a nivel mundial. Además, el **Grupo Editorial Santillana** tiene cinco décadas de experiencia manejando un modelo exitoso en el desarrollo de contenidos y servicios educativos. Los objetivos que definen el presente y el futuro de esta empresa son: mejorar la calidad educativa de los países donde está presente y continuar con la incorporación de nuevas tecnologías.

II. Información general de la empresa:

Santillana forma parte del grupo *Prisa Educación*, una compañía española, líder en la “creación y distribución de contenidos culturales, educativos, de información y entretenimiento en los mercados de habla española y portuguesa.” (Prisa,2017) Sus líneas de negocio son: *Richmond*, *Santillana Compartir* y *Lo que Leo*. “La misión de *Richmond* es convertir la enseñanza y el aprendizaje del inglés en experiencias motivadoras, enriquecedoras y eficaces tanto para los alumnos como para los profesores.” (Santillana,2017) Su segunda línea de negocio es *Santillana Compartir*, que incorpora contenidos educativos impresos con recursos digitales para fortalecer el aprendizaje de los niños y adaptarlos a las nuevas tecnologías de la web. *Lo que Leo* es la línea de negocio de literatura infantil, previamente conocida como *Alfaguara* infantil y juvenil. Esta línea de literatura, se compone de más de 250 libros, con distintos géneros literarios que buscan impulsar contenido relevantes para los niños y jóvenes.

III. Misión y Visión:

Santillana no maneja directamente una misión y una visión. Dentro de su historia se explica qué es lo que hacen y a qué se dedican, pero no se plantea una misión y visión estipuladas como tal. Según el encargado de comunicación **Santillana España** lo maneja de esta forma y Ecuador se rige en base a la empresa matriz.

IV. Valores:

- Contribuir
- Fomentar
- Impulsar
- Potenciar
- Editar ● Completar
- Actuar

VI. **Filosofía:**

- ✓ **Contribuir** a la educación y formación para que sean vías eficaces para el desarrollo de las personas y la construcción de sociedades más libres, justas y solidarias.
- ✓ **Fomentar** la cultura enriqueciéndola con otras aportaciones y favorecer la creación cultural innovadora promoviendo estímulos para desarrollarla o cauces para difundirla.
- ✓ **Impulsar** los valores compartidos por las sociedades democráticas, especialmente en lo relacionados con el pluralismo, la tolerancia, la defensa de la paz y la protección del medioambiente.
- ✓ **Potenciar** los vínculos que unen a Europa y América Latina y los espacios que configuran un ámbito de historia, valores y cultura compartidos durante siglos.
- ✓ **Editar** obras de calidad y materiales innovadores para la educación, que ayuden eficazmente al profesorado y alumnado en su tarea de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ **Completar** nuestras ediciones con servicios que faciliten el acceso a la formación y a la cultura, mediante con vías de comunicación y debates que abran el interés y la participación.
- ✓ **Actuar** con profesionalismo y mantener la independencia, de acuerdo a criterios rigurosos de respeto y honestidad intelectual.

VII. **Normas/Políticas:**

Normas:

Santillana tiene un reglamento interno que posee 35 páginas y consta de 9 capítulos.

Cada uno de ellos con artículos cortos explicados respecto a los siguientes temas:

- Disposiciones preliminares
- Contratos de trabajo e ingreso de empleados

- Modalidades de contratación
- Jornadas y horarios de trabajo
- Remuneraciones
- Derechos, deberes y prohibiciones
- Sanciones
- Relación laboral
- Regulaciones y disposiciones generales

(La Normativa Interna ha sido adjuntada como PDF en el CD que ha sido entregado)

Horario de trabajo por Departamentos:

Los horarios se rigen a la ley del Código de Trabajo con cuarenta horas semanales. Sin embargo, deben cumplir los horarios según sus necesidades personales acordadas en el contrato con **Santillana S.A.** Además, para ciertos puestos de carácter continuo ininterrumpido la empresa ha creado un cuadro de turnos. También existe una norma de puntualidad y se permite una jornada nocturna desde las 19h00 a 06h00 del día siguiente.

Vacaciones:

Son un derecho de todos los empleados según el Código del trabajo. Las vacaciones son anuales, se pueden suspender solo en caso de emergencia, no pueden ser negadas y si pueden ser acumulativas.

Permisos:

Se conceden por el inmediato superior del empleado siempre y cuando éste no sea mayor a una jornada de trabajo, si es mayor deberá ser revisado por la Gerencia General y serán remunerados en caso de calamidad doméstica, justificada y comprobada. Se considera calamidad doméstica el fallecimiento del cónyuge o de los familiares del empleado (hasta cuarto grado de consanguinidad), accidente que afecte al cónyuge, padres o hijos del empleado y situaciones que afecten directamente al empleado.

También se otorgan permisos por enfermedad con su debido justificante. Las mujeres tendrán derecho de sueldo 2 semanas anteriores y 10 posteriores al parto, también durante el periodo de lactancia (9 meses después del parto) tendrá derecho a permisos especiales.

Ausentismos:

Ningún empleado puede faltar sin permiso de su superior inmediato.

Políticas:

En los capítulos V, VI, VII, VIII y IX del reglamento interno se pueden encontrar las políticas específicas respecto a los siguientes temas: derechos, deberes, prohibiciones, responsabilidades, sanciones, entre otros. Además en estos capítulos se establece un régimen de disciplina que obligan al empleado a cumplir sus deberes y acatar las prohibiciones de la entidad. Así también en el capítulo IX termina haciendo énfasis en que departamentos se encargan de regular las actitudes acciones y comportamientos de los empleados en **Santillana**.

VII. Comportamientos:

- El día del cumpleaños del colaborador se le entrega un presente, una caja con un desayuno instantáneo. También le decoran el puesto al cumpleaños con globos.
- Cada piso realiza paseos y actividades recreativas para integrarse.
- Es costumbre que cuando un colaborador no puede contestar una llamada quien esté cerca le toma el recado.
- Tienen muchos grupos sociales en whatsapp para salir a almorzar o realizar actividades sociales.
- El trato entre colaboradores es bastante informal, se tratan de tú y hay mucha confianza entre ellos. A algunas personas mayores se les trata de usted.
- La relación que tienen entre colaboradores es independiente de su rango y jerarquía.
- Se fuma bastante en la empresa, en los pisos tienen balcón en cada piso.
- No tienen uniforme, no es obligación venir formales, pero si es importante que utilicen ropa de trabajo.

- En cuanto horario de trabajo, es bastante flexible y se maneja por áreas o por jefatura.
- Algunos colaboradores desayunan en su puesto de trabajo.
- Los cargos no se rigen a procesos, es decir que no siguen un esquema de responsabilidades, sino que se adaptan a las necesidades propias del negocio.

VIII. **Manual de Identidad Visual:**

El manual de marca de **Santillana** fue diseñado para ayudar a comprender los elementos esenciales que conforman la marca y su forma de aplicación en una gran variedad de soportes de comunicación. El manual de marca es utilizado a nivel mundial y permite que la empresa se comunique e interactúe con distintas audiencias respetando la integridad y consistencia de la compañía.

Por otro lado, es importante mencionar que si el personal de la empresa desea mandar a elaborar cualquier pieza publicitaria, esta debe pasar antes por el departamento de Marketing y Comunicación, el mismo que se encargará de verificar el uso correcto de los elementos y cuidar la marca bajo las normas del manual.

A continuación, en una fotografía se presenta el contenido del manual expuesto en el índice.

0.0		
GUÍAS DE APLICACIÓN DE LA MARCA		
Índice		
1. Sistema global de marca PRISA	ADEMUM 1	ADEMUM 3
2. Elementos básicos	Marcas MODERNA, SANTILLANA ESPAÑOL, SANTILLANA	ENDOSOS - PRISA EDICIONES
3. Estilo fotográfico	FRANCAIS, SANTILLANA USA Y AUTONÓMICAS	1. Endosos en papelería
4. Papelería	1. Elementos básicos	2. Endosos en libros de lectura
5. Plantillas digitales	2. Endosos en aplicaciones	3. Endosos en páginas web
6. Publicaciones	3. Papelería	4. Endosos en publicidad
7. Publicidad	4. Plantillas digitales	
8. Aplicación de la marca en libros de texto	5. Publicidad	ANEXOS
9. Ropa	6. Aplicación de la marca en libros de texto	
10. Señalética	7. Endosos en libros de texto	
11. Endosos en páginas web	8. Endosos en páginas web	
12. Merchandising		
	ADEMUM 2	
	ENDOSOS - SANTILLANA	
	1. Endosos en papelería	
	2. Endosos en libros de lectura	
	3. Endosos en páginas web	
	4. Endosos en publicidad	

Gráfico 2. –Manual de identidad

Además, las partes principales del manual de identidad de Santillana se encuentran adjuntas en el CD que ha sido entregado.

IX. Identidad Visual:

Como se mencionó anteriormente **Santillana** fue establecida en 1933 como empresa en España. No obstante, **Santillana Ecuador** fue fundada hace 24 años y desde entonces su logo ha sido el mismo. Con el tiempo el haber conservado el mismo logo ha hecho que su imagen visual se fortalezca y pueda ser reconocida.

Por otro lado, en tanto a los colores corporativos del logo son: verde claro, fucsia, amarillo y celeste. El logo es una representación abstracta puesto a que las propiedades sensibles del objeto están totalmente abstraídos. Este tipo de logo tiene la capacidad de transmitir ciertas sensaciones a sus clientes.

A continuación, se presenta el logo de Santillana:



X. **Mapa de Públicos Internos:**

Santillana: Mapa de Públicos I			
Público	Sub-público	Modo de relación	Herramienta
Dirección Comercial	Texto Escolar	Dependencia: este departamento se encarga del acercamiento hacia las instituciones educativas para brindar los servicios ofertados por Santillana.	Whatsapp, correo, comunicación verbal, redes sociales, Santillana Informa, Carteleras, reuniones personales.
	Idiomas Richmond		
	Sistemas de Enseñanza		
	Literatura Infantil		
	Servicios Educativos		
Dirección Editorial	Edición de contenido impreso y multimedia	Dependencia: elaboración de textos educativos de Santillana, a excepción de los que se encuentran en inglés y de la creación de plataformas educativas.	Whatsapp, correo, comunicación verbal, Santillana Informa, Carteleras.
	Diseño gráfico		
	Corrección de estilo		
	Biblioteca		

Santillana: Mapa de Públicos II			
Público	Sub-público	Modo de relación	Herramienta
Dirección de Operaciones	Finanzas, contabilidad y cobranzas	Dependencia: distribución y logística de libros educativos a las librerías distribuidoras de los textos de Santillana.	Whatsapp, correo, comunicación verbal, Santillana Informa, Carteleras.
	Producción inventarios y distribución		
	Sistemas y equipos informáticos		
	Control de gestión		
	Comercio exterior		
Dirección de Administración & RRHH	RRHH	Dependencia: control de personal y área administrativa	Whatsapp, correo, comunicación verbal, redes sociales, Santillana Informa, Carteleras.
	Servicios generales		
	Administración		

Tabla 1. –Mapa de públicos Santillana

XII. Organigrama:



Gráfico 3. –Organigrama Santillana

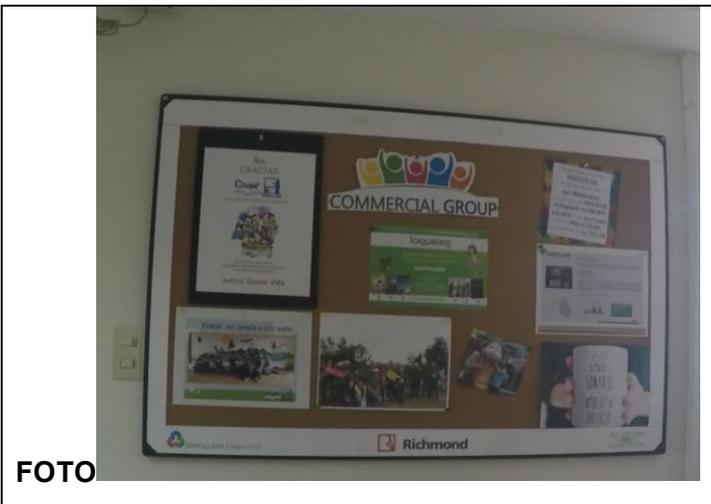
XIII. Áreas o departamentos, cantidad de personas por departamento

La empresa cuenta con 81 colaboradores, los cuales se dividen en cuatro departamentos principales. El primero es el de Administración, Dirección y Gestión, el cual está conformado por 6 colaboradores. El segundo es la Dirección Comercial y Marketing, que cuenta con 25 empleados. El tercero es la Dirección de Contenidos, que cuenta con 18 y el cuarto es la Dirección de Operaciones que cuenta con 18 colaboradores.

XIV. Fichero herramientas de comunicación interna:

 <p>FOTO</p>	<p>Cartelera Entrada</p> <p>Objetivo: Social, informativo Público: Todo el personal</p> <p>Descripción técnica: 49 cm ancho x 31,5 cm largo Descripción Comunicacional: La cartelera tiene fotografías de convenciones del personal, un cartel con los cumpleaños mensuales y el impreso de Santillana informa.</p>
---	---

Observaciones: Por un lado, la ubicación de la cartelera es estratégica ya que todas los empleados pasan por ahí al entrar; sin embargo, existe una gran probabilidad de que no se detengan a revisar los contenidos al estar ubicada en el paso de ingreso de la compañía. Al ser ésta la cartelera principal podría ser recomendable que se incluya comunicados más visuales y con menos texto.

 <p>FOTO</p>	<p>Cartelera Piso 1</p> <p>Objetivo: Motivacional Sub Público: Departamento comercial</p> <p>Descripción técnica: 49 cm ancho x 31,5 cm largo Descripción Comunicacional: Contiene un par de fotografías y frases motivacionales, tiene un marco de Santillana Compartir y Richmond (línea en inglés).</p>
---	--

Observaciones: La cartelera está en un sitio notable, pero podría ser más funcional si su contenido sería más informativo que motivacional.



Cartelera

Piso 2

Objetivo:
Informativo y social.
Público (Sub público): Artistas y diseñadores.

Descripción técnica:

55,5 cm ancho x 35 cm largo

Descripción Comunicacional:

Fotos, reuniones sociales, instrucciones de escritura, nomenclatura y forma de citar, cómo hacer un CD membretado y organización de documentos

Observaciones: La información está bien ya que es clara y fácil de entender, el contraste con las fotografías ayuda a llamar más la atención. Sin embargo, debería tener un mejor orden definido ya que se ve algo desprolijo.

FOTOS



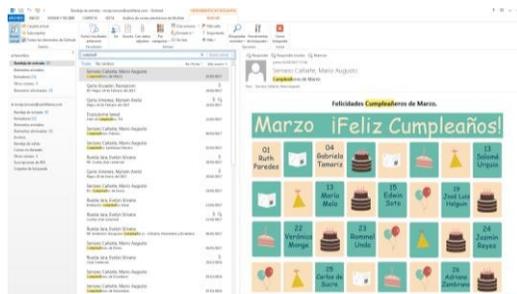
SALA DE REUNIONES **Objetivo:** Informar, planificar.
Público (Sub público): Directivos.

Descripción técnica: Sala con mesa, proyector, pizarra, 10 sillas, pantalla.

Descripción Comunicacional: Los directivos se reúnen para coordinar temas de agenda, nuevas publicaciones.

Observaciones: La sala tiene buena iluminación y es acogedora, pero su espacio es muy reducido en comparación al personal que posee la organización.

FOTOS



Objetivo: Informativo
Mail Corporativo Público: Todo el personal

Descripción técnica: Outlook corporativo.

Descripción Comunicacional: Principal herramienta de comunicación, informativo, Santillana Informa y contenido social como cumpleaños.

Observaciones: El mail es muy útil dentro de esta empresa y es la principal vía de comunicación entre jefes, empleados, etc. Además, mediante esta vía se envían los comunicados Santillana

Informa; estos, por otro lado, podrían ser mejorados ya que no son visualmente muy atractivos y tienen mucho texto.

 <p>The screenshot shows a WhatsApp group chat interface. At the top, it says 'FOTO' and 'CNT'. The group name is 'Evaluación textos 2016', created by Luis Quelal on 21/5/16. There are 24 files in the 'Archivos' section. Below that, there are video thumbnails with timestamps like 03:15 and 05:33. There are settings for 'Silenciar' (muted), 'Notificaciones personalizadas' (custom notifications), and 'Cifrado' (encryption). At the bottom, it shows 'Participantes' (participants) as 9 DE 256, with a partial name 'Adela Arauz' visible.</p>	<p>Grupos de Whatsapp</p>	<p>Objetivo: Informativo y social Público: Grupos cerrados de trabajo</p>
<p>Descripción Técnica: Grupo de Whatsapp. Descripción Comunicacional: Dentro de la empresa existen grupos específicos de Whatsapp usados para organización, información y social.</p>		

Observaciones: Esta herramienta es muy útil gracias a su inmediatez y acceso rápido de cada empleado en su teléfono inteligente personal.

<p>FOTOS</p> 	<p>Teléfono</p> <p>Objetivo: Informativo, social Público: Todo el personal</p> <p>Descripción técnica: Teléfonos fijos Panasonic con detector de llamada Descripción Comunicacional: Se usan para comunicarse entre empleados y se encuentran en cada puesto, cada uno tiene su extensión a dónde se les puede llamar directamente.</p>
---	--

Observaciones: Es un medio algo obsoleto debido a la presencia del Whatsapp. No obstante es útil para saber si una persona está en el puesto y para comunicarse entre empleados.

Diagnóstico de Auditoría

Objetivos generales de la auditoría:

Determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto a comunicación interna en la empresa Santillana por medio de una encuesta, para medir los conocimientos que tienen los colaboradores en cuanto a rasgos culturales, físicos y herramientas de comunicación.

Objetivos específicos de la auditoría:

- Analizar la situación actual de la comunicación interna dentro de la empresa.
- Identificar el nivel de conocimiento de los colaboradores internos con respecto a elementos de identidad como valores, logotipo, procedimientos y políticas empresariales.
- Medir la eficacia y frecuencia de uso de las herramientas y canales de comunicación del Grupo Santillana.

- Detectar falencias comunicacionales para poder sugerir campañas de comunicación interna con el objetivo de mejorarlas.
- Verificar si el clima laboral puede incorporar nuevas estrategias comunicacionales.

Metodología de trabajo:

Para realizar esta auditoria se utilizaron dos métodos de investigación: cuantitativo y cualitativo. Ambos métodos fueron empleados mediante el modelo de encuesta que ha sido adjuntado anteriormente en este trabajo. Para este estudio se ha considerado a los cuatro departamentos de Santillana: Comercial, Operaciones, Editorial y administración dirección y gestión. Con esta investigación se tiene la intención de conocer a profundidad la eficiencia de la comunicación interna dentro de Santillana.

Cuantitativo: con este método se busca encontrar respuestas objetivas respecto a la comunicación e identidad de Santillana; las preguntas que corresponden a este método van de la 1 a 22.

Cualitativo: La pregunta final de la encuesta es abierta y esta tiene la intención de recopilar recomendaciones para mejorar la comunicación interna dentro de la compañía.

Determinación de universo y muestra:

Actualmente Santillana cuenta con 67 personas que constituyen la empresa. Para la realización de la auditoría, es necesario determinar una muestra representativa basándonos en la formula estadística de muestreo aleatorio simple.

Tomando estos datos en consideración es que se realizaron 67 encuestas para contar con un nivel de confianza de 1,65 y un 0.95 de proporción de acierto del estudio.

$n = \frac{N * p * q * (z^2)}{(B * B(N-1)) + (p * q * (z^2))}$ n= tamaño de la muestra
 $N = 67$ (tamaño de la población)
 $p = 0.95$ (proporción del acierto del estudio)
 $q = 0.05$ (proporción de fracaso)
 $z = 1.65$ (nivel de confianza)

$B = 0.06$ (límite en N error de las proporciones) $n = (67 * 0.95 * 0.95 * (1.65 * 1.65)) / ((0.06 * 0.06 * (67 - 1)) + (0.95 * 0.95 * (1.65 * 1.65)))$ $n = 36.59 = 37$ personas.

Observaciones

- Los datos presentados en la encuesta están expresados en porcentajes.
- Se presentan primero los gráficos generales y a continuación los específicos por área.
- Las encuestas fueron realizadas de acuerdo a la cantidad de colaboradores por departamento:

Departamento	# de personas	# de encuestas
Administración, dirección y gestión	6	6
Comercial	25	20
Editorial	18	18
Operaciones	18	14
Total	67	58

Tabla 2. –Departamentos Santillana

XV. Modelo de Encuesta

ANÁLISIS A NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA DE SANTILLANA

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la organización. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y serán utilizadas con el propósito de mejorar.

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente donde desarrolla su trabajo diario.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

a. Departamento: _____

b. Tiempo de servicio en la empresa (años/Ej:1.5 años): _____

A nivel de Identidad

1. ¿Conoce los valores de Santillana?

Sí ___ No ___

2. De la siguiente lista de valores encierre en un círculo los seis enunciados que mejor identifican a SANTILLANA

- a. **Completar** nuestras ediciones con servicios que faciliten el acceso a la formación y a la cultura, mediante con vías de comunicación y debates que abran el interés y la participación.
- b. **Contribuir** a la educación y formación para que sean vías eficaces para el desarrollo de las personas y la construcción de sociedades más libres, justas y solidarias.
- c. **Apoyar** a las expectativas sociales en el ámbito educativo de la comunidad de América Latina.
- d. **Fomentar** la cultura enriqueciéndola con otras aportaciones y favorecer la creación cultural innovadora promoviendo estímulos para desarrollarla o cauces para difundirla.
- e. **Motivar** la cultura de emprendimientos sociales enfocados en la educación promoviendo el acceso al conocimiento.
- f. **Editar** obras de calidad y materiales innovadores para la educación, que ayuden eficazmente al profesorado y alumnado en su tarea de enseñanza-aprendizaje.
- g. **Impulsar** los valores compartidos por las sociedades democráticas, especialmente en lo relacionados con el pluralismo, la tolerancia, la defensa de la paz y la protección del medioambiente.
- h. **Crear** un ambiente laboral productivo a nivel interno para fomentar el rendimiento de sus empleados y colaboradores.
- i. **Potenciar** los vínculos que unen a Europa y América Latina y los espacios que configuran un ámbito de historia, valores y cultura compartidos durante siglos.
- j. **Actuar** con profesionalismo y mantener la independencia, de acuerdo a criterios rigurosos de respeto y honestidad intelectual.

3. Marque los colores del isotipo de SANTILLANA

- | | |
|----------------|-----------------|
| a) Negro ___ | e) Blanco ___ |
| b) Celeste ___ | f) Amarillo ___ |
| c) Azul ___ | g) Fucsia ___ |
| d) Verde ___ | |

4. De las siguientes opciones. Señale con una **X**, el logotipo correcto de SANTILLANA y con un **O** sus líneas de negocio.





5. ¿Conoce qué es el Plan Crecer?

Sí

No

6. Encierre con un círculo en la letra correspondiente lo que es el Plan Crecer:

- a. Un programa educativo que contribuye a la comunidad.
- b. Un programa que se encarga de capacitar a los docentes.

- c. Un programa comprometido con el entorno laboral y que posee un compromiso ambiental.
- d. Todas las anteriores.
- e. Ninguna de las anteriores.

7. ¿Conoce usted las políticas y procedimientos de la empresa?

Sí No

8. Particularmente, ¿conoce los procedimientos de?

Sí No

A. Producción		
B. Distribución		
C. Comercial		
D. Editorial		
E. Financiero/Contabilidad		
F. Plan Crecer		
G. RRHH		

A nivel de Comunicación / Herramientas

9. Señale las 3 formas de comunicación principales por las cuales usted se informa diariamente sobre las novedades en SANTILLANA

- a) Mail corporativo (Outlook) _____
- b) Carteleras _____
- c) Reuniones departamentales _____
- d) Rumores _____
- e) Santillana Informa(Dpto. Comunicación) _____
- f) Whatsapp (Grupos de trabajo) _____
- g) Vía Telefónica (fija o móvil) _____

- h) Redes Sociales _____
 i) Reuniones Personales _____

10. Califique y encierre dentro de un círculo las siguientes formas de comunicación según su grado de eficacia en Santillana (siendo, 1 muy malo y 5 excelente).

- | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Mail (Outlook) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Carteleras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Reuniones departamentales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Rumores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Santillana Informa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Whatsapp (Grupos de trabajo) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Vía Telefónica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Redes sociales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Reuniones personales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11. De las siguientes opciones que posee el correo electrónico Outlook, ¿cuales utiliza? **Señale 2.**

- a) Correo _____
 b) Calendario/Agenda _____
 c) Contactos _____
 d) Tareas _____
 e) Notas _____
 f) Chat _____

12. ¿Usted sabe incluir carpetas en bandeja de entrada del correo electrónico Outlook?

Sí No

13. ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe **diariamente**? Califique por grado de frecuencia. (siendo, 1 poco frecuente y 5 muy frecuente)

- | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Noticias externas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Cadenas informales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) De la Gerencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) De Recursos Humanos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) De compañeros de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) De jefe inmediato | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| g) De clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) De proveedores /otros externos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Personales y familiares | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre SANTILLANA, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? **Señale 3.**

- | | |
|---|-----|
| a) Información sobre actividades la empresa | ___ |
| b) Sociales (cumpleaños, días festivos,etc) | ___ |
| c) Responsabilidad Social | ___ |
| d) Nuevos proyectos | ___ |
| e) Nuevos ingresos/salidas de personal | ___ |
| f) Talleres, seminarios, capacitaciones | ___ |
| g) Otros (especifique) _____ | |

A nivel de Comunicación / Canales

15. Por favor, indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

De Acuerdo Desacuerdo

	De Acuerdo	Desacuerdo
A. Mi jefe me da audiencia cuando la necesito.		
B. Mi jefe me comunica las expectativas de la empresa.		
C. Mi jefe me instruye de manera clara y precisa.		

D. Mi jefe comunica de manera óptima el cumplimiento de objetivos del área.		
E. Mi equipo está siempre informado de los problemas de su área.		
F. Conozco claramente los objetivos de la empresa.		
G. Conozco claramente los objetivos de mi área		
H. Conozco claramente los objetivos de mi puesto		

16. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de SANTILLANA? Escoja sólo **una** opción de las siguientes:

- a) Del jefe al empleado ____
- b) Del empleado al jefe ____
- c) Entre departamentos ____
- d) Entre compañeros de trabajo ____

17. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunice con usted? Escoja **2 opciones** de las siguientes:

- a) Reunión departamental ____
- b) Reunión personal ____
- c) Correo electrónico ____
- d) Memorandum/carta ____

e) Llamada telefónica _____

18. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia directamente a la dirección de la empresa?

Sí No

19. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a otras direcciones?

Director inmediato

Gerencia General

Dirección Recursos humanos

Otro (Por favor especifique)

Operaciones

Educativas

Editorial

20. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta a sus sugerencias?

Completamente satisfecho Satisfecho Insatisfecho Completamente insatisfecho

21. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por SANTILLANA

	SI	NO
Actualizada		
Oportuna		
Precisa		
Necesaria		
Suficiente		
Fiable		

22. Señale 5 palabras que mejor describan su trabajo

- | | | | |
|-------------------|-----|---------------------|-----|
| a) Muy Fácil | ___ | | |
| b) Muy Difícil | ___ | h) Desafiante | ___ |
| c) Técnico | ___ | i) Rutinario | ___ |
| d) Aburrido | ___ | j) Sin perspectivas | ___ |
| e) Satisfactorio | ___ | k) Cansado | ___ |
| f) Entorno Seguro | ___ | l) Motivante | ___ |
| g) Estresante | ___ | | |

23. Enumere por orden de importancia, los aspectos que a usted le gustaría que mejore SANTILLANA (siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)

- | | |
|-------------------------------|-----|
| a) Organización | ___ |
| a) Productividad | ___ |
| b) Honestidad | ___ |
| c) Relaciones interpersonales | ___ |
| d) Comunicación Interna | ___ |

24. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación interna en la empresa?

Muchas gracias, su opinión es muy valiosa para SANTILLANA

Análisis cuantitativo

TABULACIÓN GENERAL DE SANTILLANA:

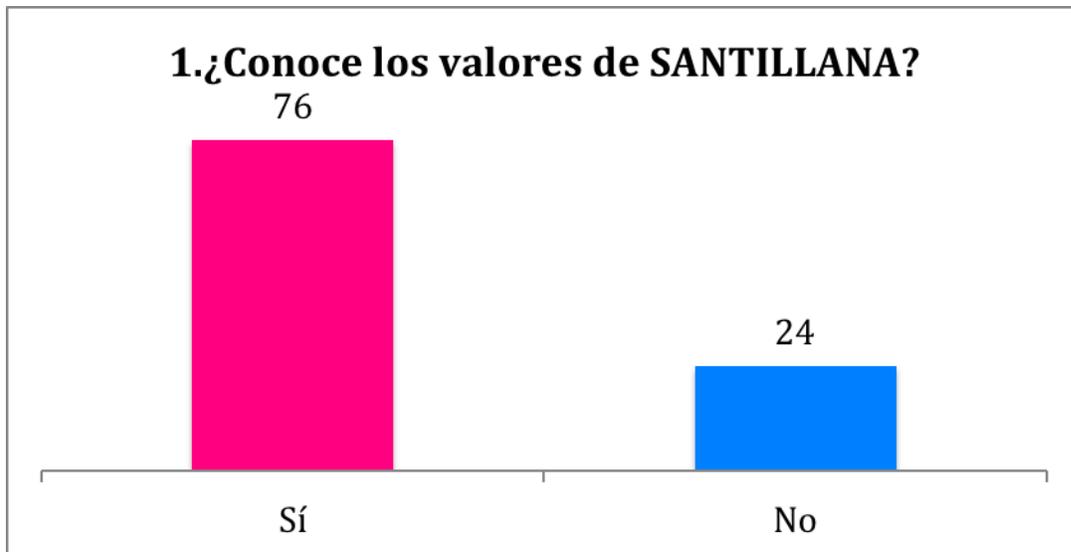


Tabla 3. –P.1 General Santillana

P.1: Como se puede ver el 76% del total de encuestados dijo conocer los valores de Santillana, mientras el 24% respondió que no los conocía.

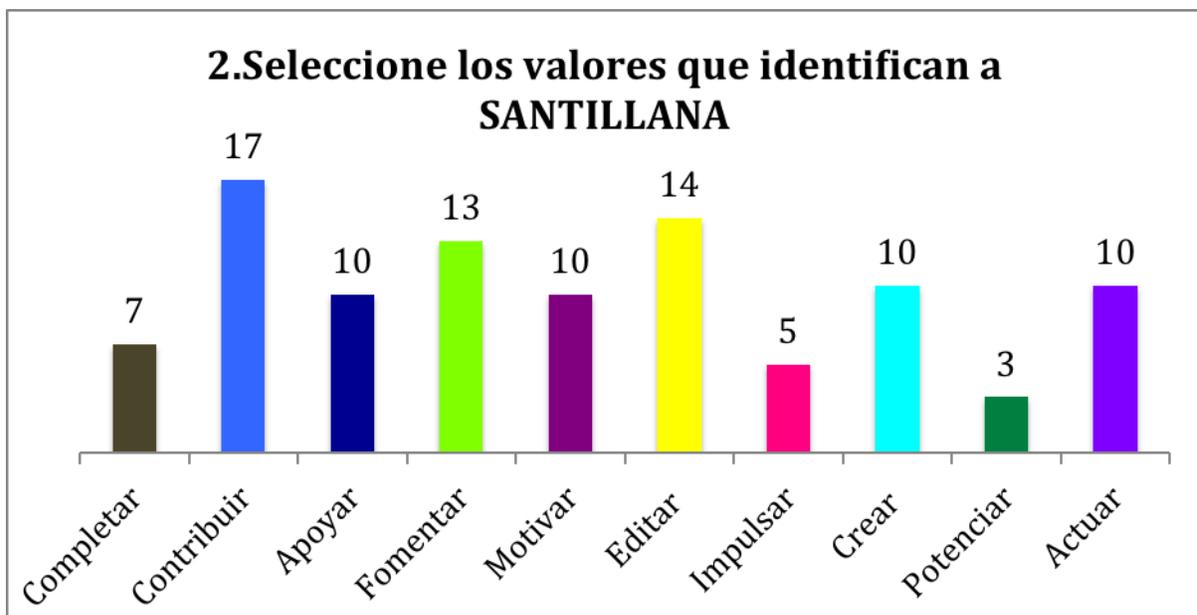


Tabla 4. –P.2 General Santillana

P.2: Los valores de Santillana son: contribuir, fomentar, impulsar, potenciar, editar, completar, actuar. Los colaboradores internos reconocieron a contribuir (17%), editar (14%) y fomentar (13%) como valores; sin embargo actuar tiene solo un 10% de reconocimiento el mismo porcentaje que obtuvieron los distractores crear y apoyar. Por otro lado, completar fue elegido por los encuestados en un 7%, impulsar tuvo reconocimiento del 5% y potenciar 3%. Según esto, podemos deducir que a pesar de que el 76% diga que conoce los valores, solo reconocen 3% del total de valores

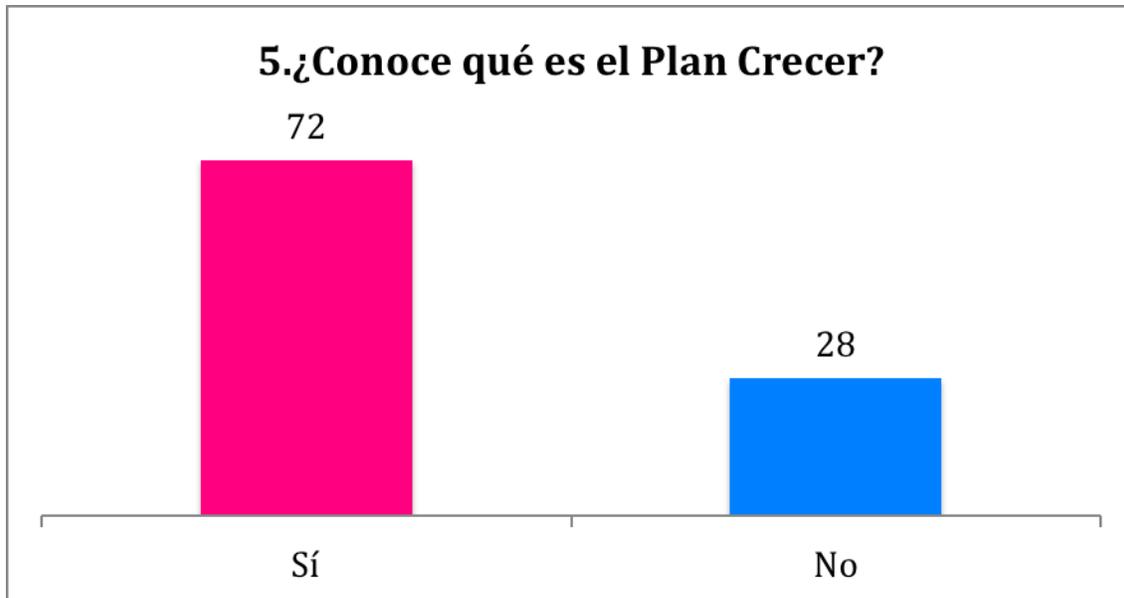


Tabla 5. –P.5 General Santillana

P.5: El 72% de la población encuestada respondió que sí conoce lo que es el Plan Crecer mientras que un significativo 24% no conoce lo que es.

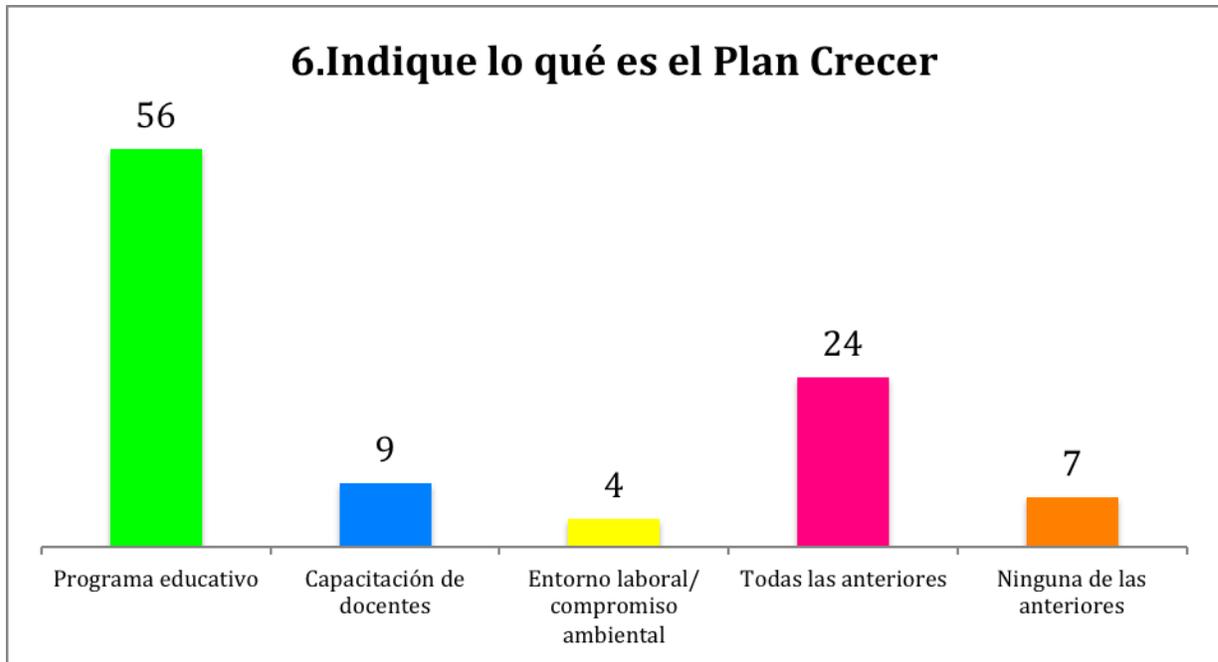


Tabla 6. –P.6 General Santillana

P.6: A partir de la pregunta 5 “¿Qué es el Plan Crecer?” formulamos la 6 para que los colaboradores internos indiquen que es lo que realiza este programa de responsabilidad social de la empresa, el cual es un programa educativo que capacita al personal docente, apoya mejoras al entorno laboral y tiene un compromiso ambiental. Es decir que la respuesta correcta era *todas las anteriores*. Sin embargo, el 56% de los encuestados respondió que era solo un programa educativo. Aquí se puede ver que existe falta información e interiorización de información respecto al Programa Crecer.

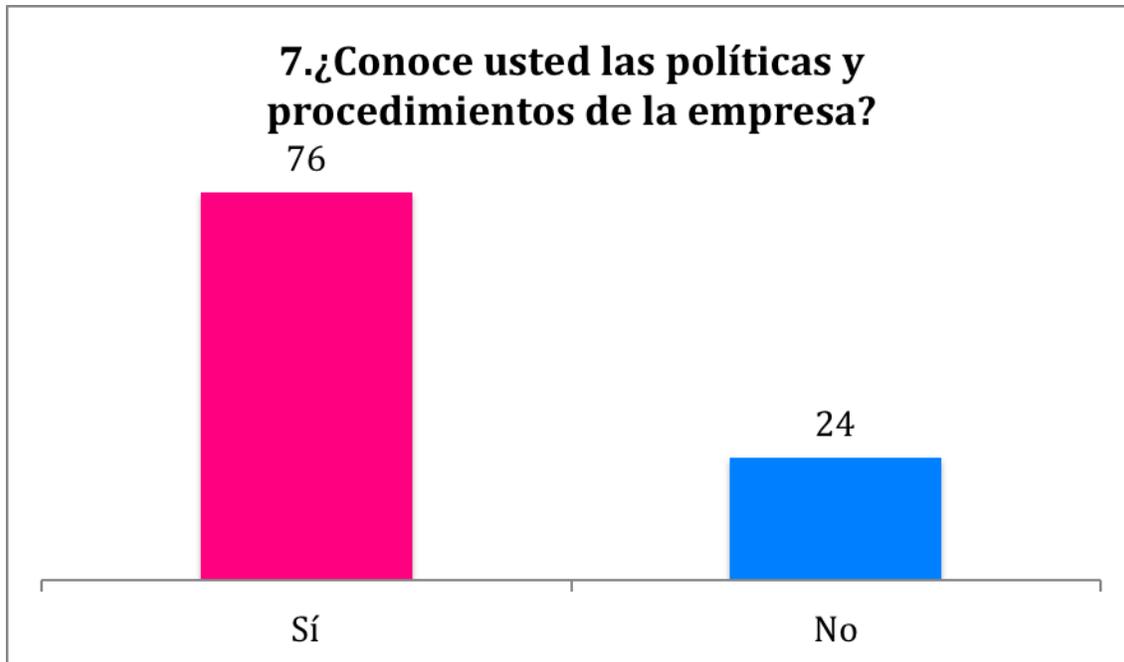


Tabla 7. –P.7 General Santillana

P.7: En esta pregunta se pretende conocer si es que los empleados conocen o no los procedimientos y políticas de Santillana. El 76% respondió que si las conoce mientras que el 24% dijo no conocerlas. Este 24% es relevante ya que es un porcentaje resaltable de personas que trabajan dentro de la empresa y no conoce sus procedimientos y políticas.

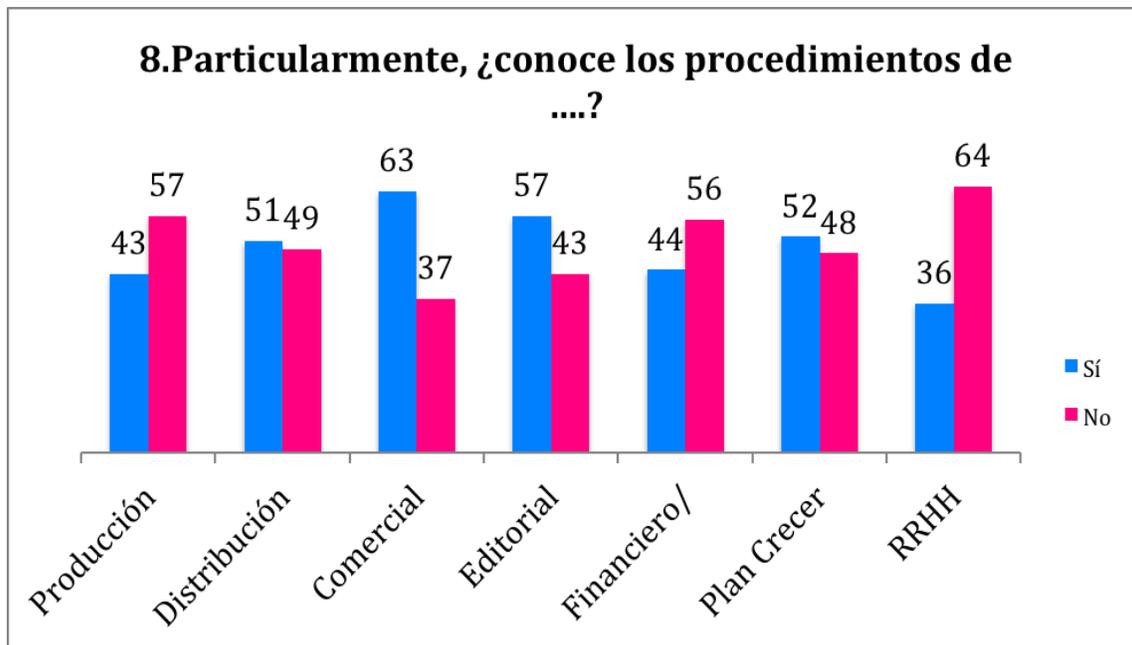


Tabla 8. –P.8 General Santillana

P.8: Como podemos ver los procedimientos de las distintas áreas son medianamente conocidos por los empleados de Santillana, los procedimientos de Comercial, Editorial y Plan Crecer son los que más se conocen. Sin embargo, el 64% dice no conocer los procedimientos de RRHH; de igual modo, no se conoce los procedimientos de producción en un 57%, ni los de Financiero en un 56%. En base a estos resultados podemos deducir que no todos los trabajadores conocen los procedimientos de las áreas de Santillana.

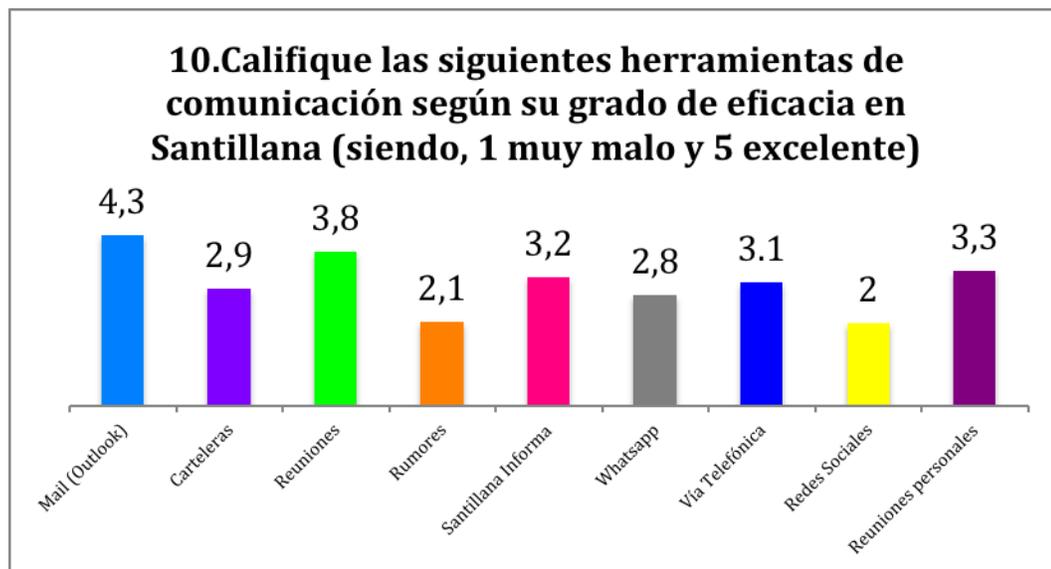


Tabla 9. –P.10 General Santillana

P. 10: En esta pregunta los encuestados calificaron las herramientas de comunicación, podemos ver que la mejor herramienta según los resultados es el Mail, le siguen las Reuniones Departamentales y Reuniones Personales respectivamente, luego Vía Telefónica, Santillana Informa, Cartelera, Whatsapp, Rumores y por último, Redes Sociales. Dentro de esto notamos que el Mail Corporativo es el más relevante y que los empleados de **Santillana** prefieren las reuniones personales para comunicarse. Santillana Informa debería ser potenciada par tener mayor relevancia y reconocimiento. Sin embargo, la Vía Telefónica sigue siendo importante, las cartelera no son calificadas como muy eficaces y es relevante recalcar que los Rumores tienen un porcentaje más alto de importancia que las Redes Sociales.



Tabla 10. –P.14 General Santillana

P.14: El personal de Santillana preferiría que se le envíe información general sobre actividades de la empresa, invitaciones a talleres y seminarios e información social como cumpleaños, días festivos, etc. No están muy interesados en información sobre ingresos o salidas de personal ni sobre la responsabilidad social de Santillana S.A.

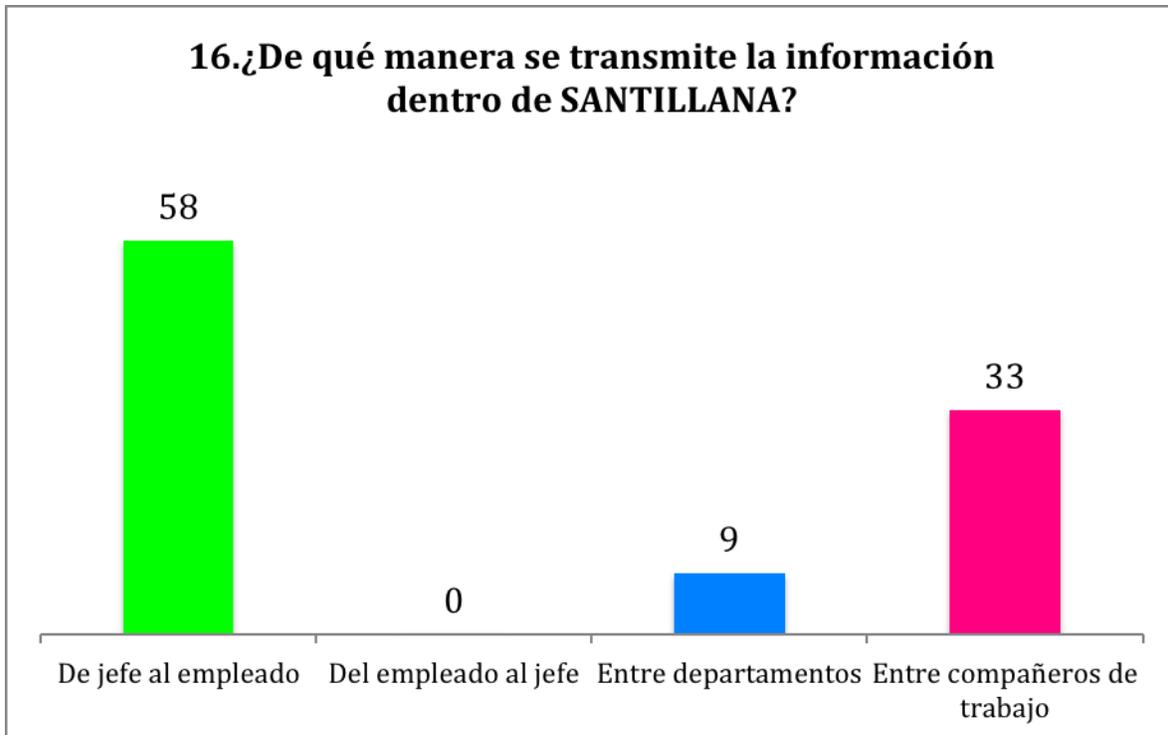


Tabla 11. –P.16 General Santillana

P.16: Como podemos ver la información en Santillana se transmite del jefe al empleado es decir que es jerárquica y unidireccional.

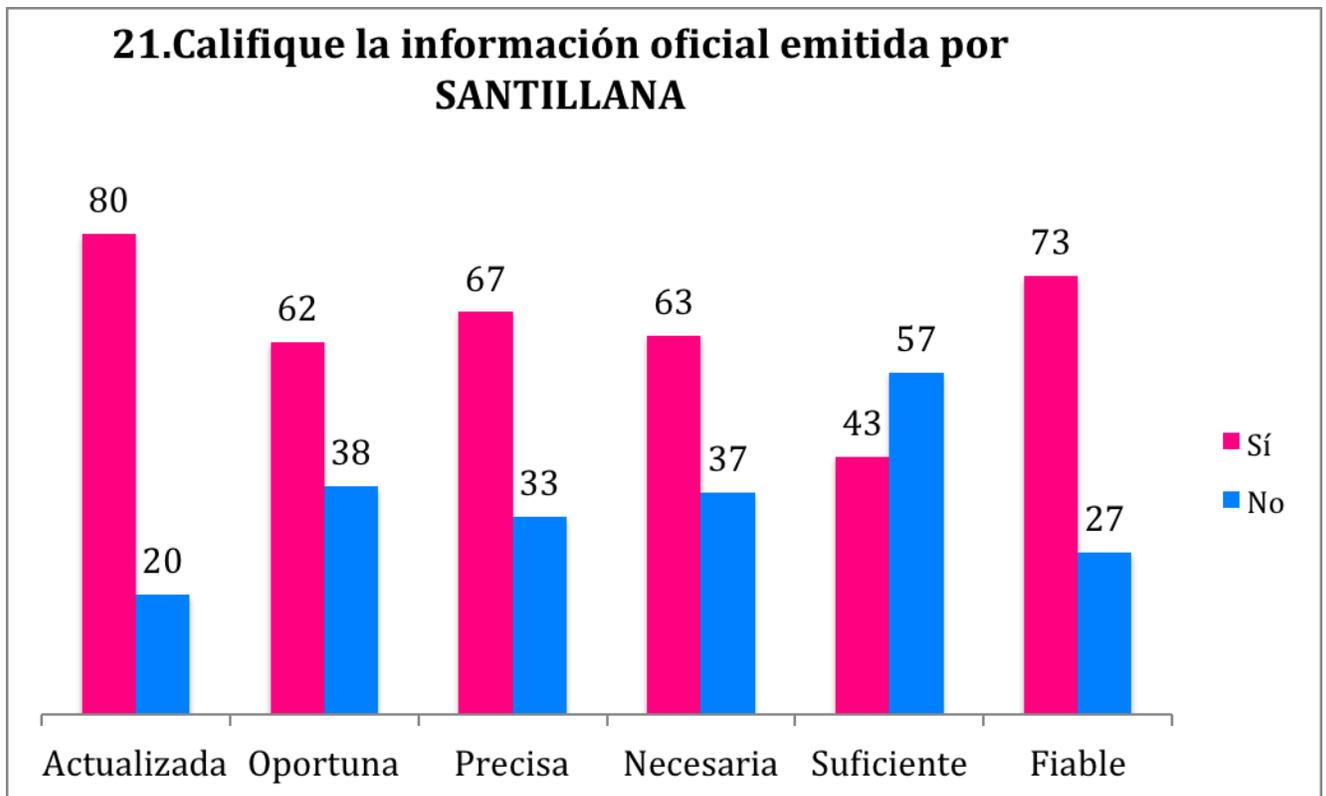


Tabla 12. –P.21 General Santillana

p. 21: Según los encuestados la información que brinda Santillana es *actualizada* (80%), *fiable* (73%), *precisa* (67%), *Necesaria* (63%), *Oportuna* (62%). Pero dicen que **NO** es *suficiente* (57%). Para esto, se debería analizar por qué razón la información no es suficiente para los empleados y valorar como se podría llenar sus expectativas de la información. Es importante tomar en cuenta que quizá la información que emite **Santillana** para sus públicos internos no está detallada del todo o se omiten ciertas cosas relevantes.

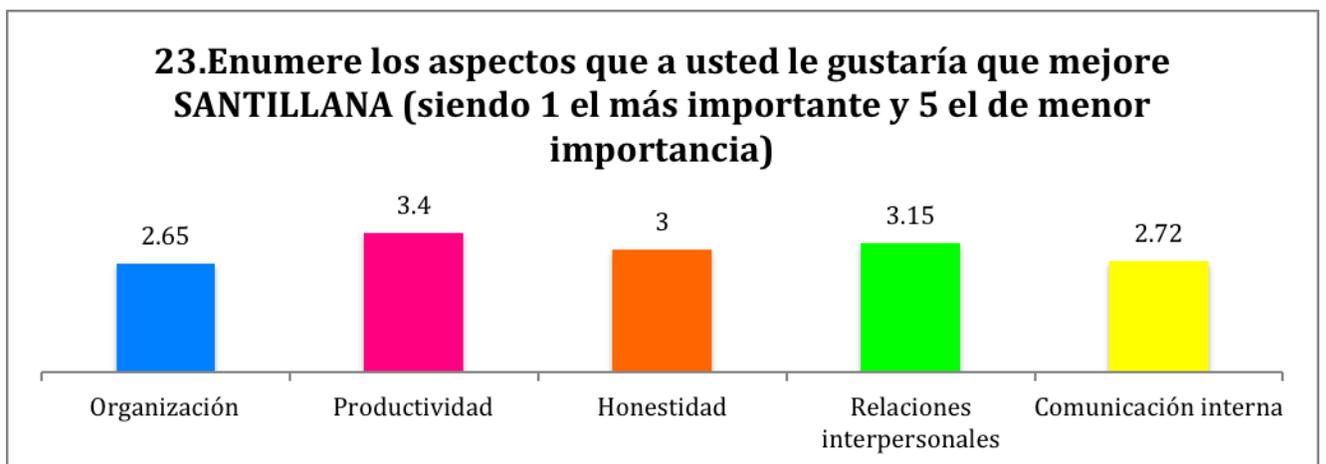


Tabla 13. –P.23 General Santillana

P.23: Se ve que los aspectos más relevantes para mejorar en la empresa son *organización y comunicación Interna*, para solucionar esto se deberían crear planes de mejora estratégicos en cada una de ambas áreas

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

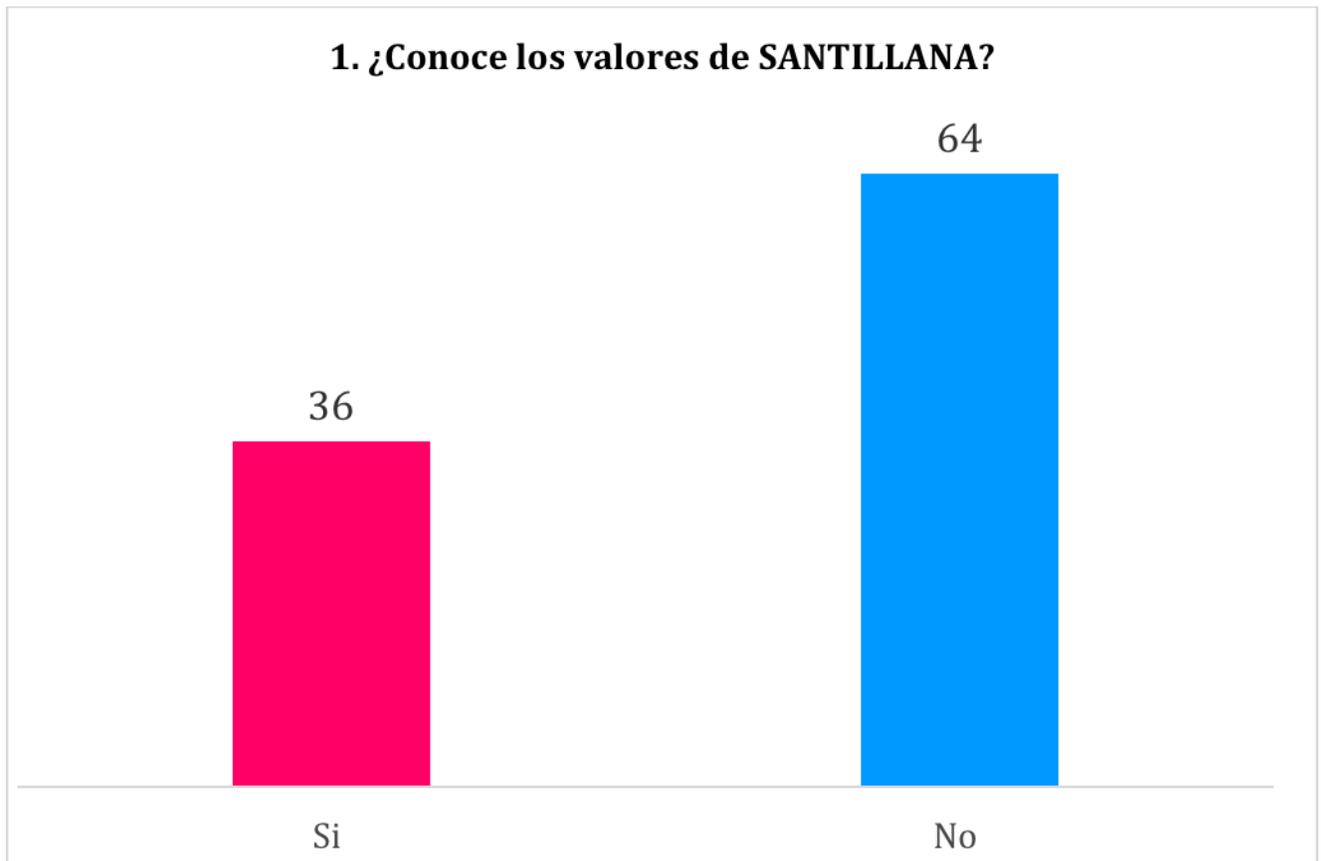


Tabla 14. –P.1 Operaciones Santillana

P1. A pesar de que, en los resultados generales, el 76% de los encuestados dijeron sí conocer los valores, en el departamento de operaciones, solo el 36% de los colaboradores respondieron que sí, mientras que 64% aseguraron no conocerlos. Este es el único departamento en el que hubo un mayor porcentaje de personas que dijeron que no los conocen.

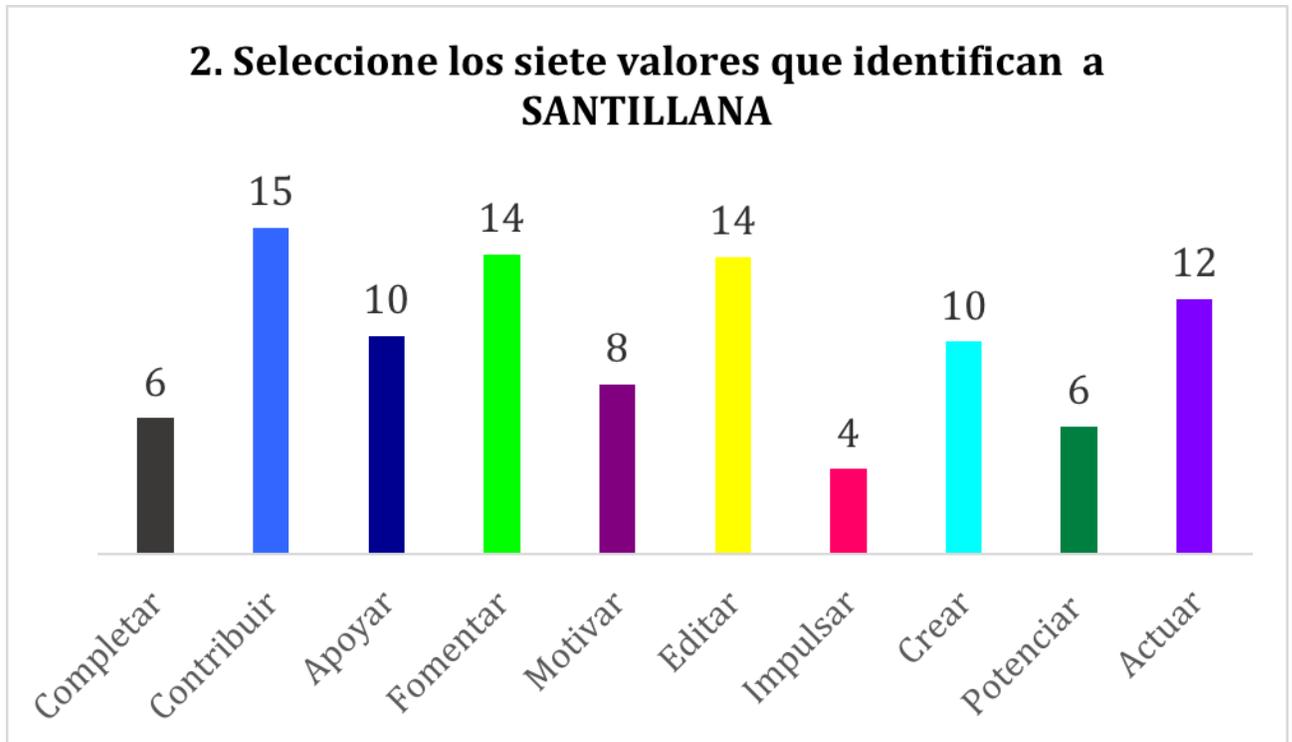


Tabla 15. –P.2 Operaciones Santillana

P2. Los siete valores que identifican a **Santillana** son *contribuir, fomentar, impulsar, potenciar, editar, completar y actuar*. El 15% indicó que era *contribuir*, el 14% respondió *fomentar*, el 4% *impulsar*, el 6% *potenciar*, el 14% *editar*, el 6% *completar* y el 12% *actuar*. Por otro lado, en los valores que no son parte de la empresa, el 10% respondió *apoyar*, el 8% *motivar* y el 10% *crear*. Por medio de estos resultados podemos concluir que existe confusión en los colaboradores con respecto a los valores corporativos.

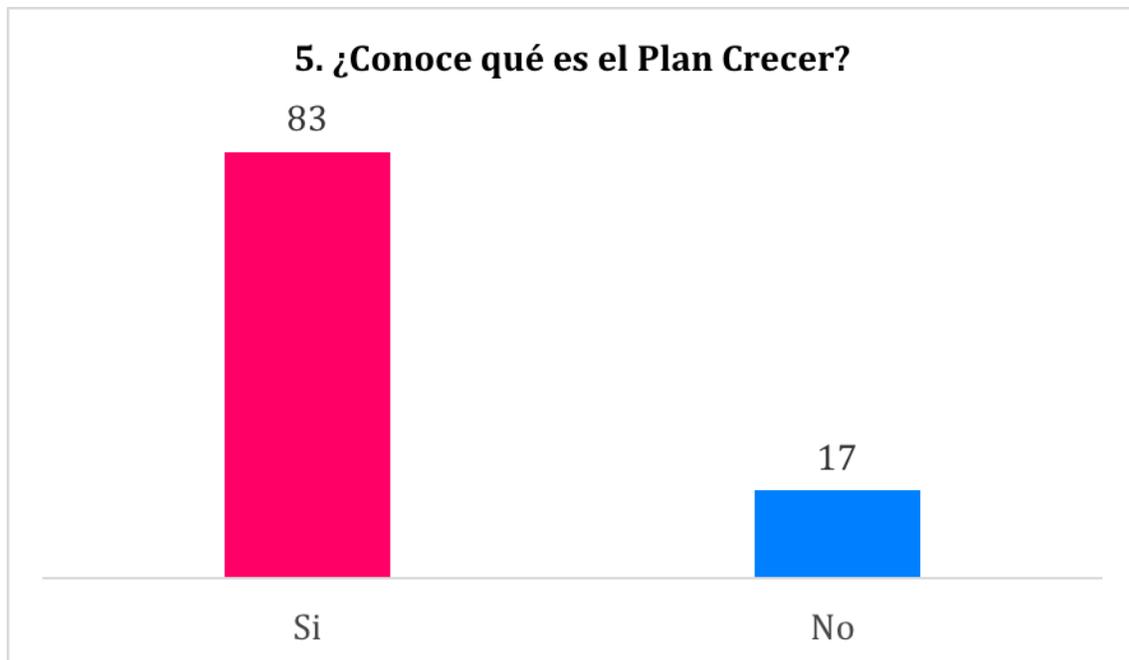


Tabla 16. –P.5 Operaciones Santillana

P5. El 83% de los encuestados respondió que sí conocía lo que es el Plan Crecer y el 17% dijo que no. A pesar de que un alto porcentaje aseguró conocer el Plan Crecer, en la pregunta 6, se puede ver que no todos respondieron de manera correcta.

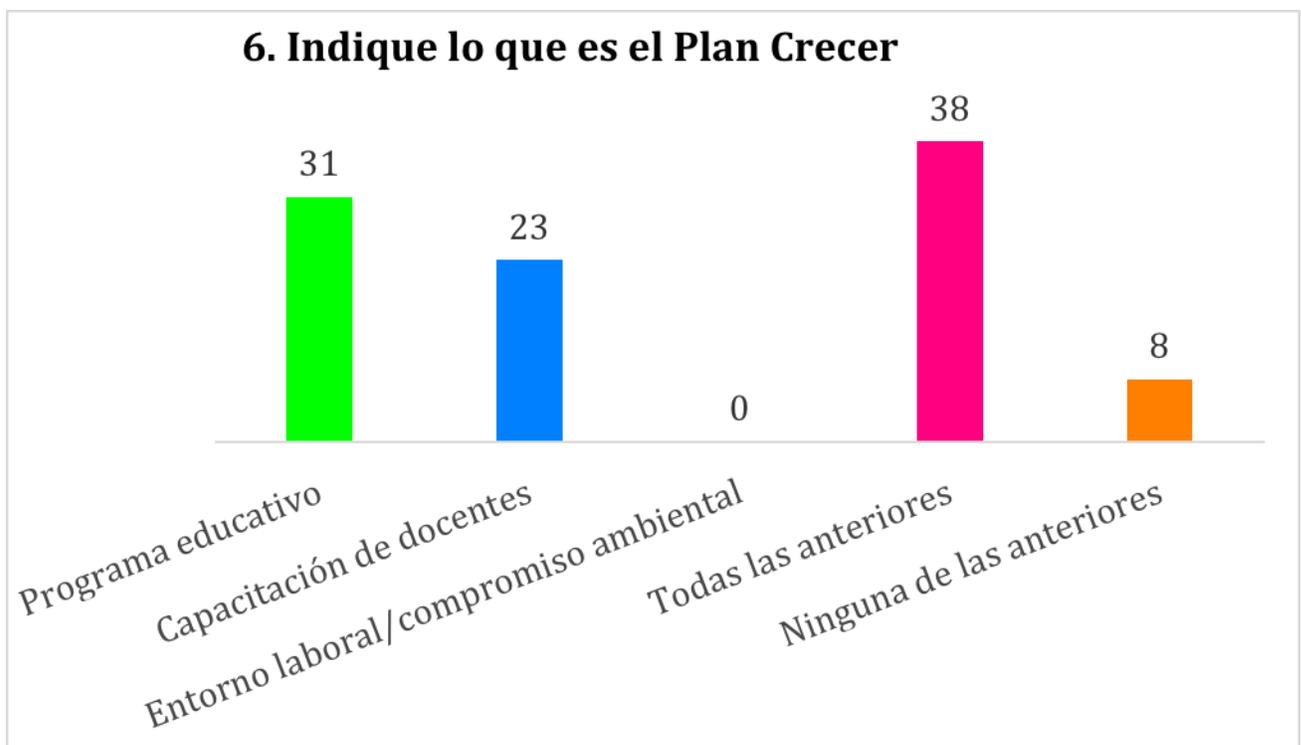


Tabla 17. –P.6 Operaciones Santillana

P6. El 31% de los encuestados dijo que es un programa educativo que contribuye a la comunidad. El 23% dijo que se encarga de capacitar a los docentes. El 0% dijo que un programa comprometido con el entorno laboral y que posee un compromiso ambiental. El 38% dijo que todas las anteriores y el 8% dijo que ninguna de las anteriores.

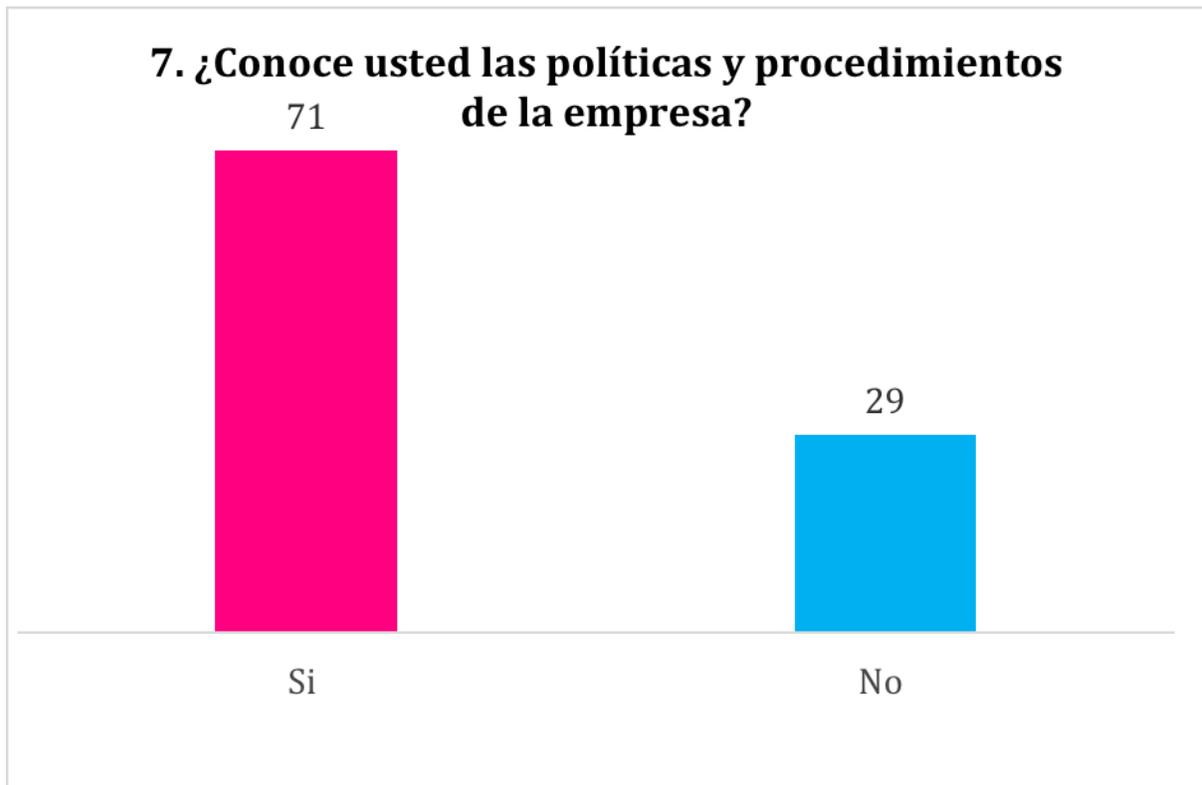


Tabla 18. –P.7 Operaciones Santillana

P7. El 71% de los encuestados dijo conocer los procedimientos de la empresa. El 29% dijo que no los conocía. En el gráfico de la pregunta 8, se ve a profundidad cuáles son los procedimientos que son más familiares y cuáles no.

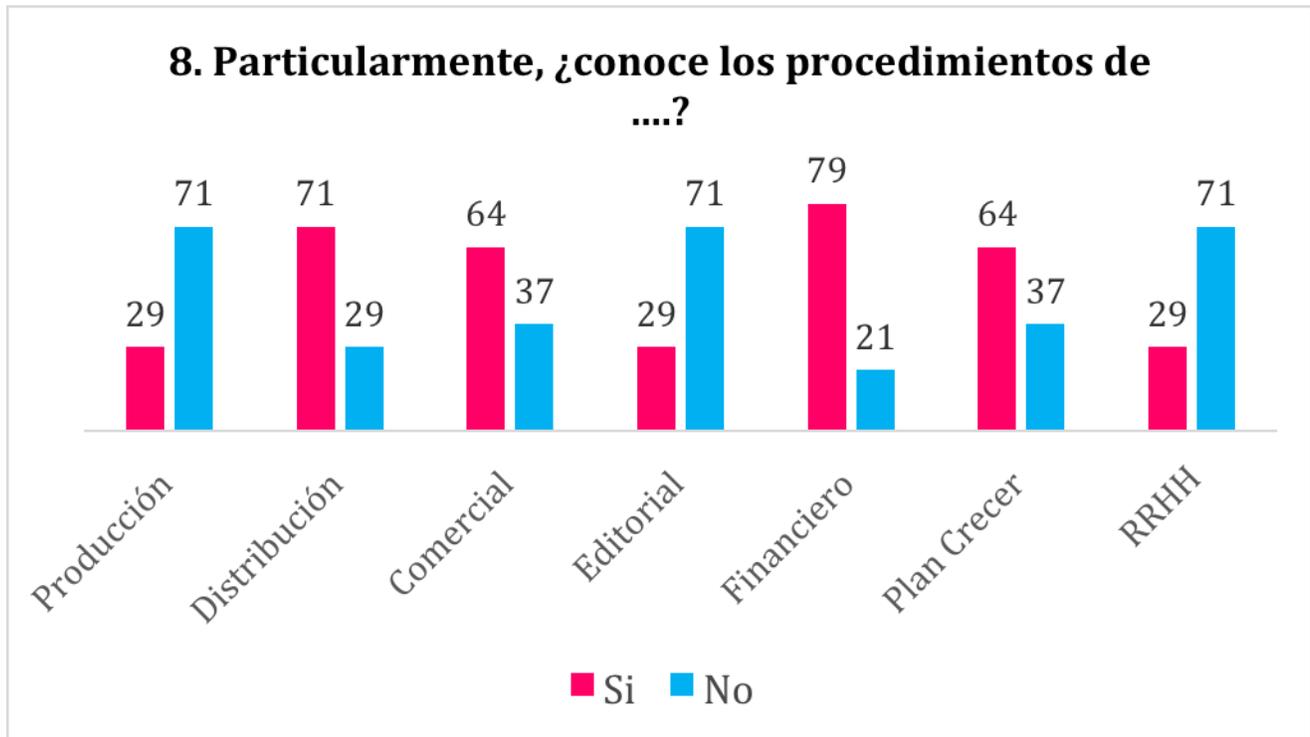


Tabla 19. –P.8 Operaciones Santillana

P8. El 29% de los encuestados del área de *operaciones*, dijo si conocer los procedimientos de *producción*. El 71% dijo no conocerlos. En cuanto a los de *distribución* el 71% dijo sí y el 29% dijo que no. En cuanto al área comercial, el 64% dijo que si y el 37% dijo que no. En el editorial, el 29% dijo si conocer y el 71% dijo no hacerlo. El *financiero*, el 79% dijo que si y el 21% dijo que no. En cuanto al plan crecer el 64% dijo que si y el 37% dijo que no. En el área de *RRHH*, el 29% dijo que si y el 71% dijo que no. Por lo que podemos ver, que las áreas con menos porcentaje de conocimiento de procedimientos son las de *RRHH* y *producción*.

10. Califíquese las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia (siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

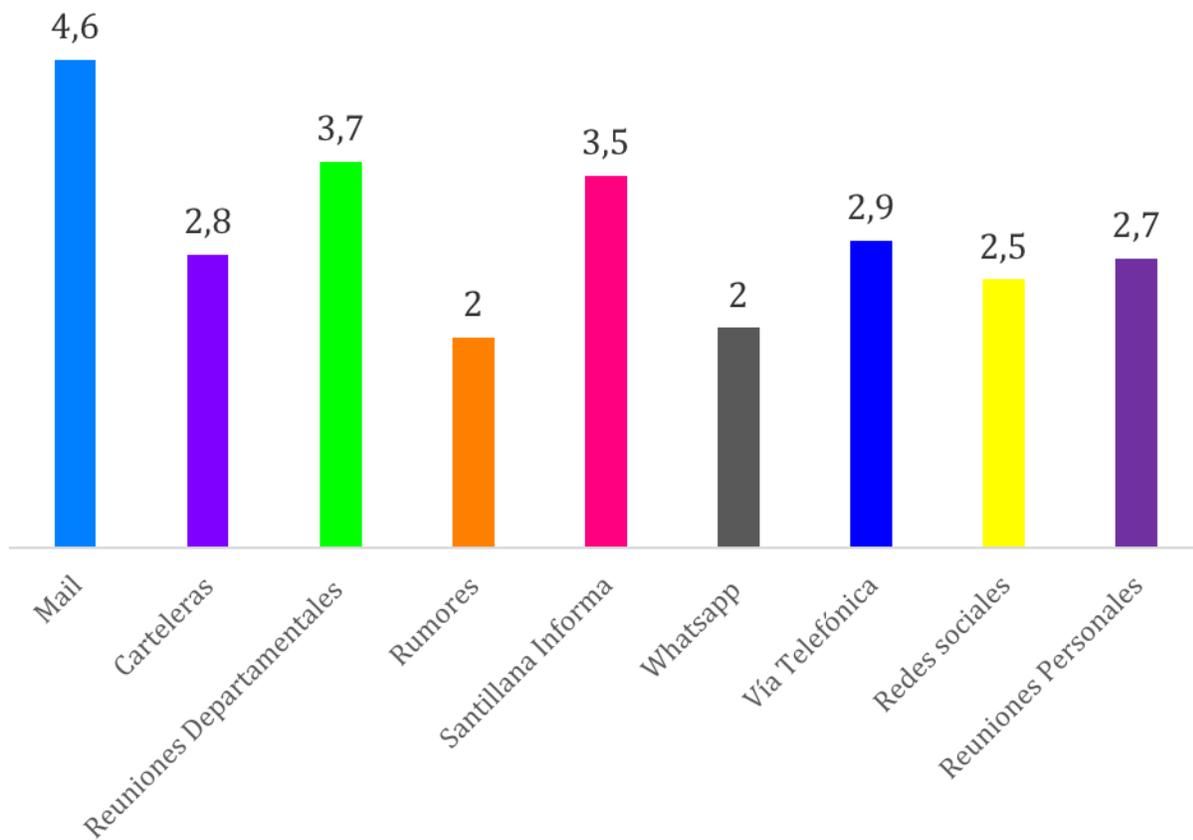


Tabla 20. –P.10 Operaciones Santillana

P10. De acuerdo a este gráfico, la calificación más alta en cuanto a eficacia de herramientas de comunicación, son los *mails* con una calificación de 4.6 sobre 5, seguido por *reuniones departamentales* con un puntaje de 3.7. En tercer lugar tenemos a *Santillana Informa* con un puntaje de 3.5. *Vía telefónica* fue calificada en promedio con 2.9, *carteleras* con un 2.8, *Reuniones personales* con un 2.7, *Redes sociales* con un 2.5 y *rumores* y *whatsapp* con una calificación de 2.

14. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre SANTILLANA?

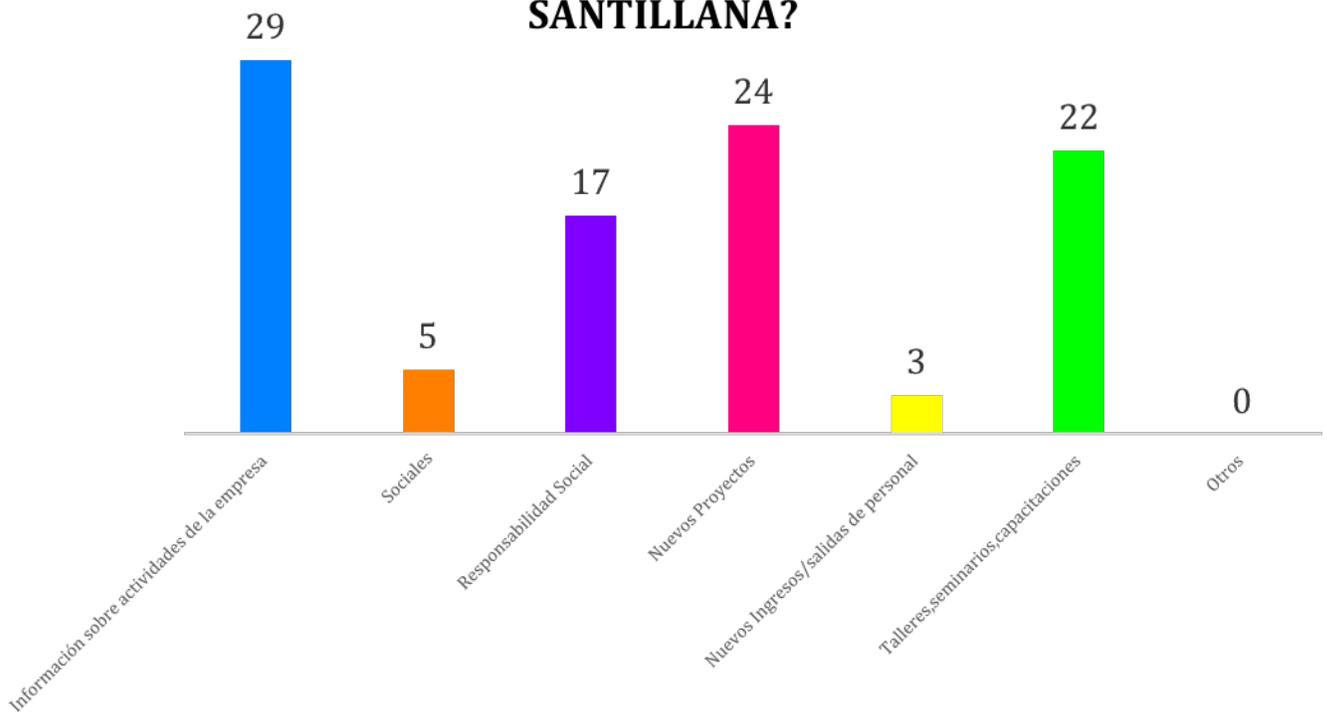


Tabla 21. –P.14 Operaciones Santillana

P14. En el qué tipo de información le gustaría recibir sobre **Santillana**, el 29% de los encuestadores respondió que le gustaría saber más acerca de actividades empresariales. El 24% dijo que nuevos ingresos y salidas de personal, el 22% dijo que talleres y seminarios, el 17% responsabilidad social, el 5% información social, como cumpleaños y días festivos, y el 3% dijo que nuevos proyectos.

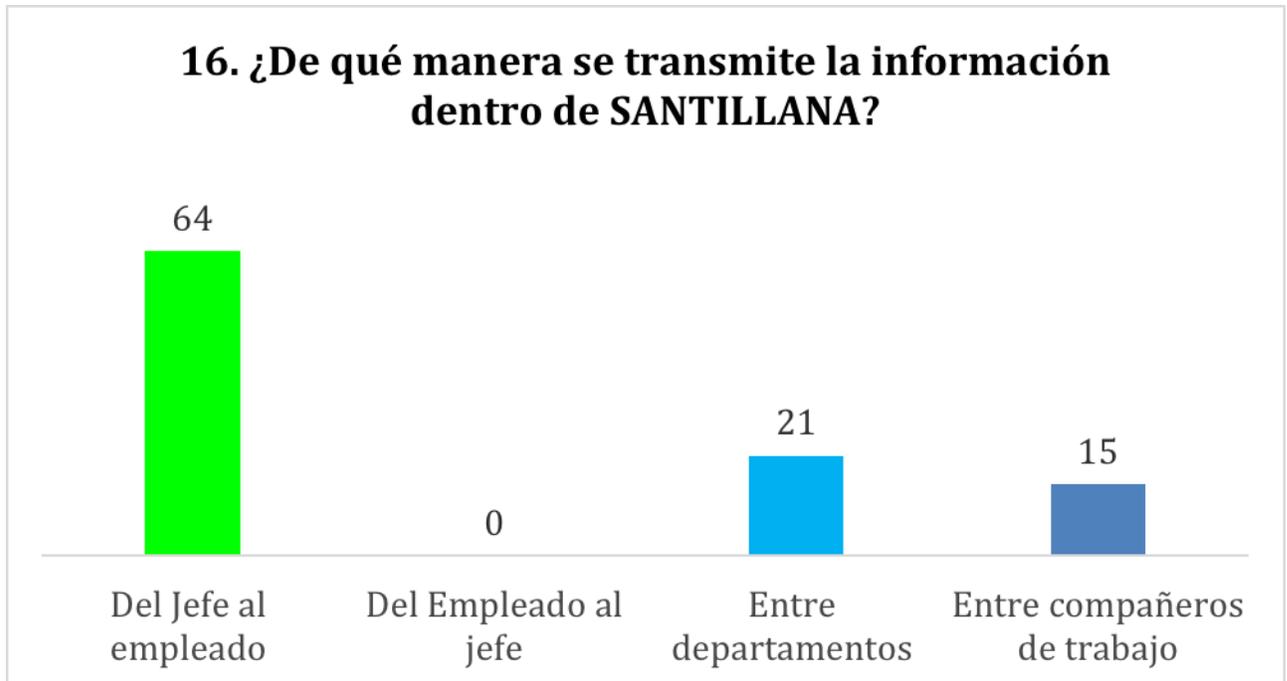


Tabla 22. –P.16 Operaciones Santillana

P16. En cuanto, al flujo de la comunicación en Santillana, esta es jerárquica, unidireccional y descendente. El 64% de los encuestados, dijo que la información se trasmite de jefe al empleado. El 21% dijo que entre departamentos y el 15% dijo que entre compañeros de trabajo. El 0% de los encuestados dijo que la comunicación es ascendente.

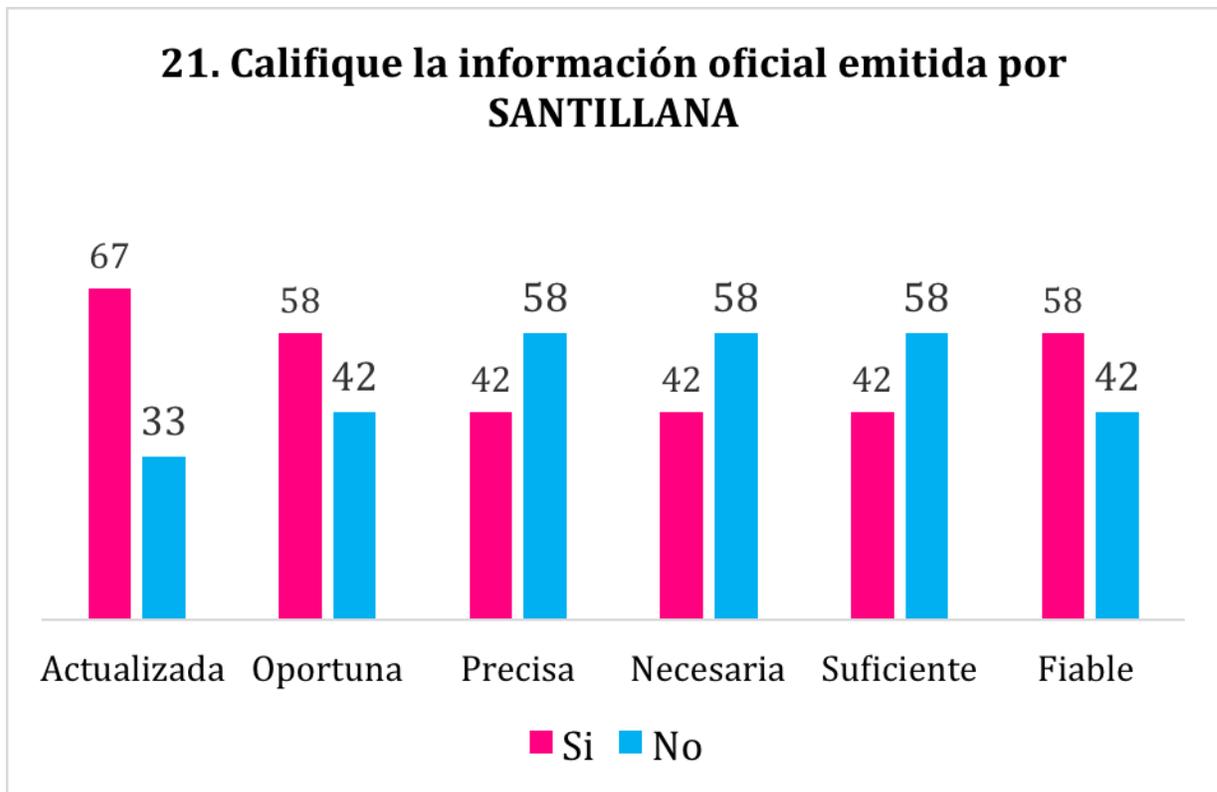


Tabla 23. –P.21 Operaciones Santillana

P21. Según los encuestados la información que brinda Santillana es *actualizada* (67%), *oportuna* (58%). *fiable* (58%). Pero dicen que no es *suficiente* en un (58%), no es *precisa* (58%), no es *necesaria* (42%) y no es oportuna (58%). En sí, los elementos que deben mejorar son que no es suficiente, no es precisa y no es oportuna en altos porcentajes.

23. Enumere los aspectos que a usted le gustaría que mejore SANTILLANA (siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)

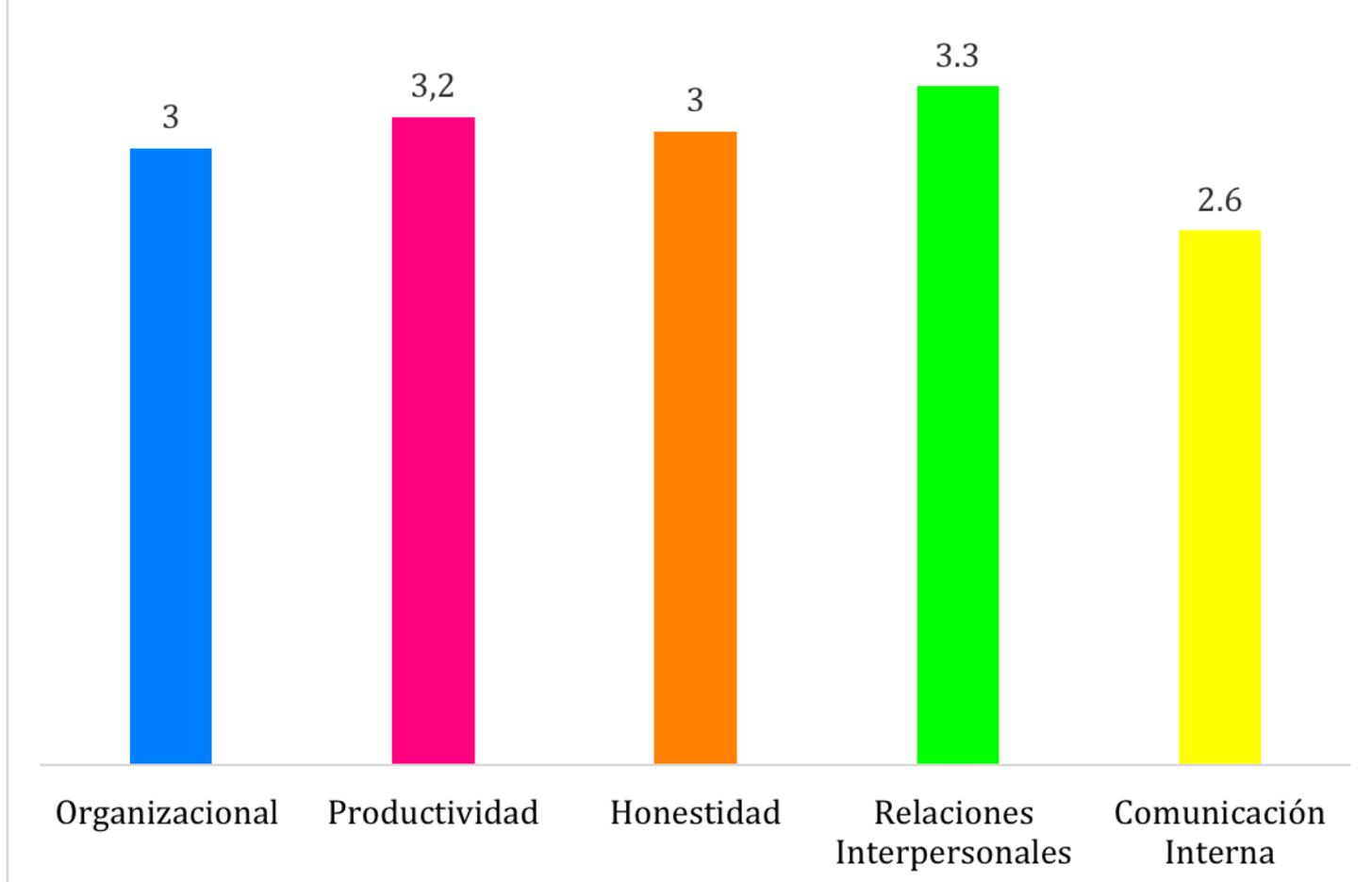


Tabla 24. –P.23 Operaciones Santillana

P23. En cuanto a los aspectos que deben mejorar, el principal es *comunicación interna* con una calificación de 2.6, seguido por *organización, relaciones interpersonales y honestidad* con un puntaje de 3. Para terminar la el porcentaje más bajo es la *productividad* con una calificación de 3.2.

DEPARTAMENTO EDITORIAL:

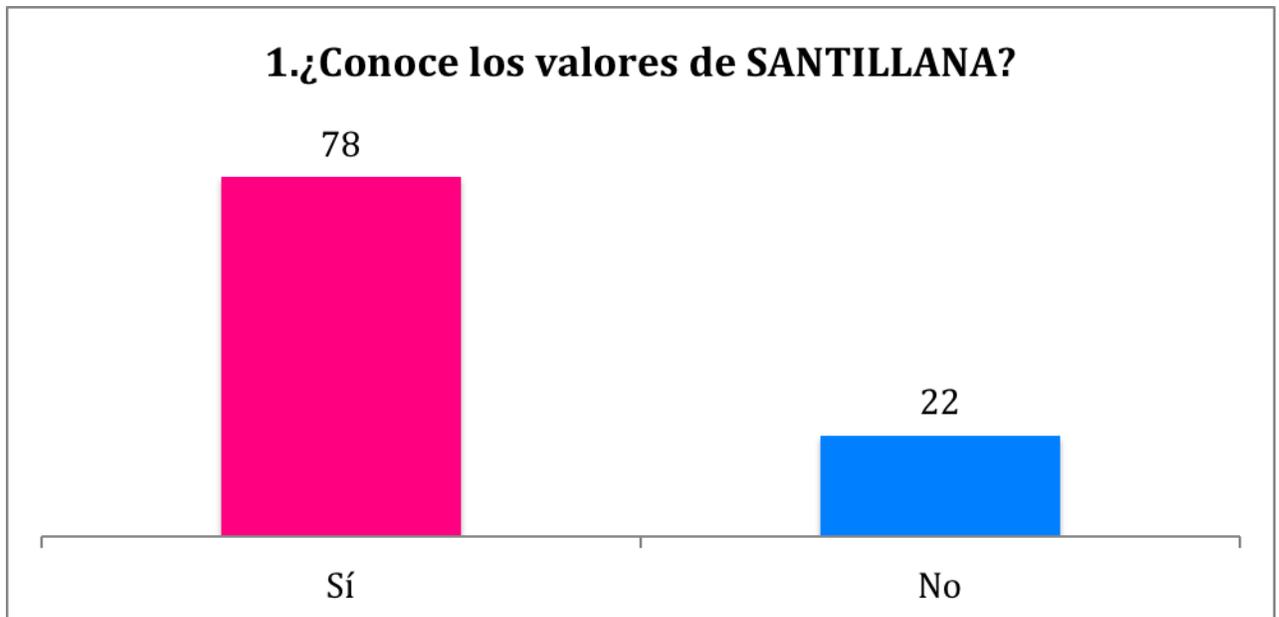


Tabla 25. –P.1 Editorial Santillana

P.1: El 78% del departamento Editorial dice sí conocer los valores mientras que el 22% dice que no los conoce.

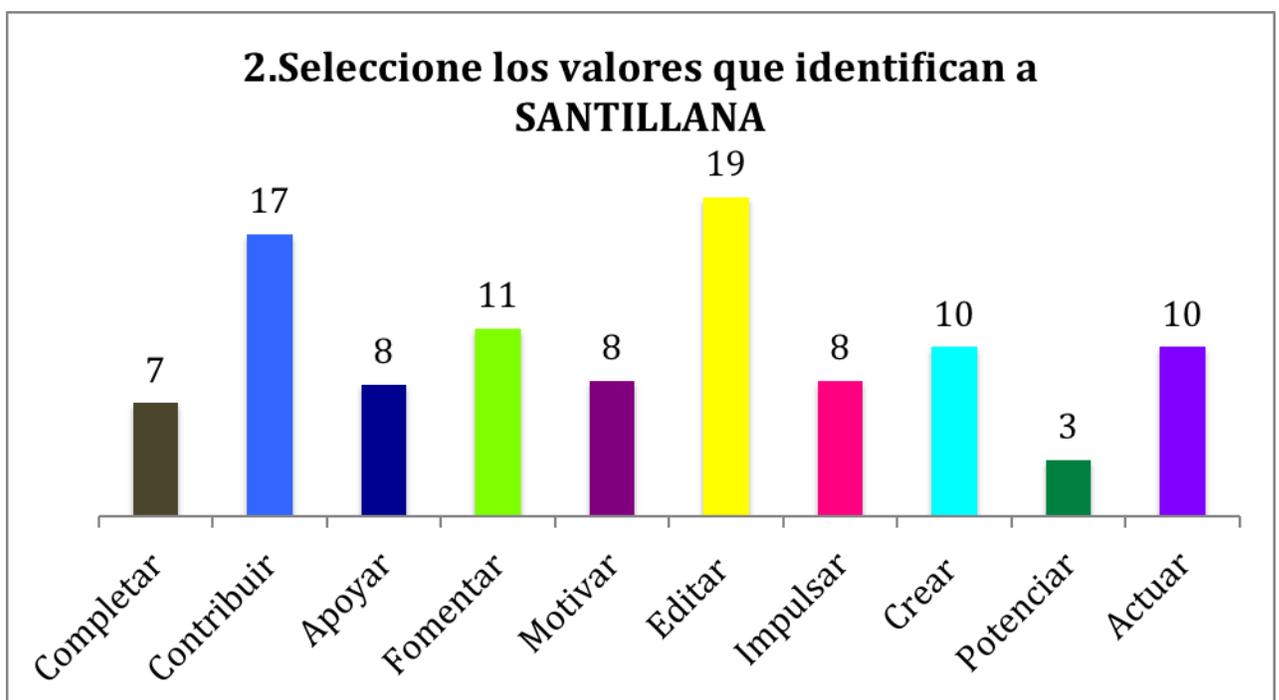


Tabla 26. –P.2 Editorial Santillana

P.2: Como se puede verse en el departamento de *editorial* el valor que obtuvo mayor porcentaje es *editar* con 19%, le sigue *contribuir* con 17%, luego *fomentar* con 11%, *actuar* con 10% mismo porcentaje del distractor *crear* y finalmente *impulsar* junto con los otros dos distractores con el 8%.

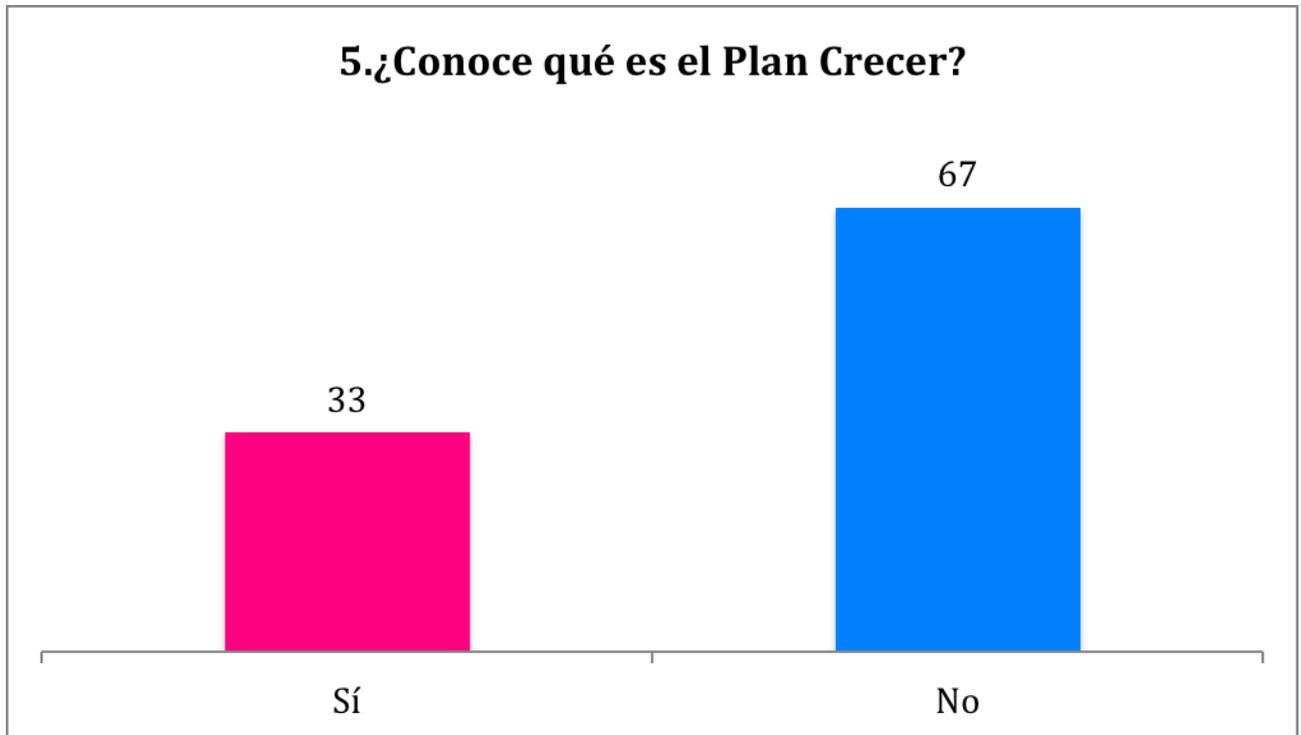


Tabla 27. –P.5 Editorial Santillana

P.5: El 67% del departamento *editorial* no conoce que es el Plan Crecer, lo cual demuestra que no han sido informados al respecto a pesar de ser el programa de RSE de **Santillana S.A.**

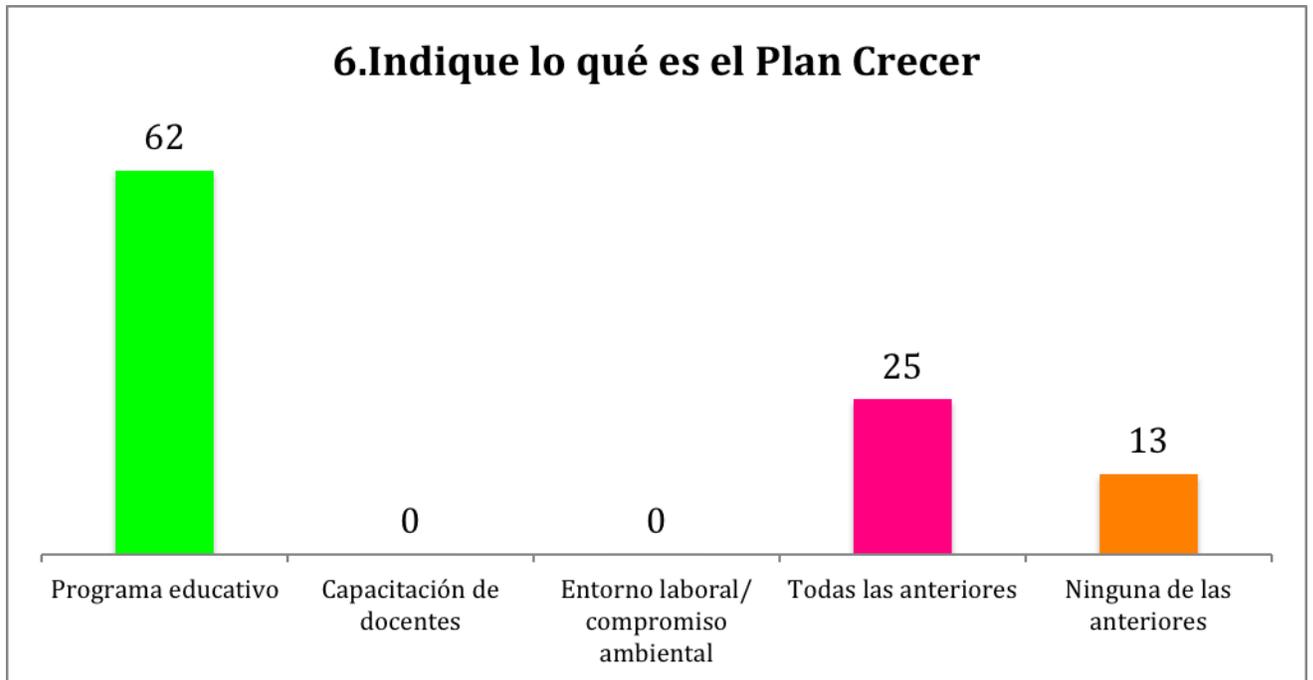


Tabla 28. –P.6 Editorial Santillana

P.6: La respuesta correcta era *todas las anteriores*, sin embargo el 62% respondió *programa educativo* y el 13% *ninguna de las anteriores*. De todas formas la respuesta sigue siendo preocupante porque ni siquiera el 33% que dijo que sí sabía no respondió correctamente.

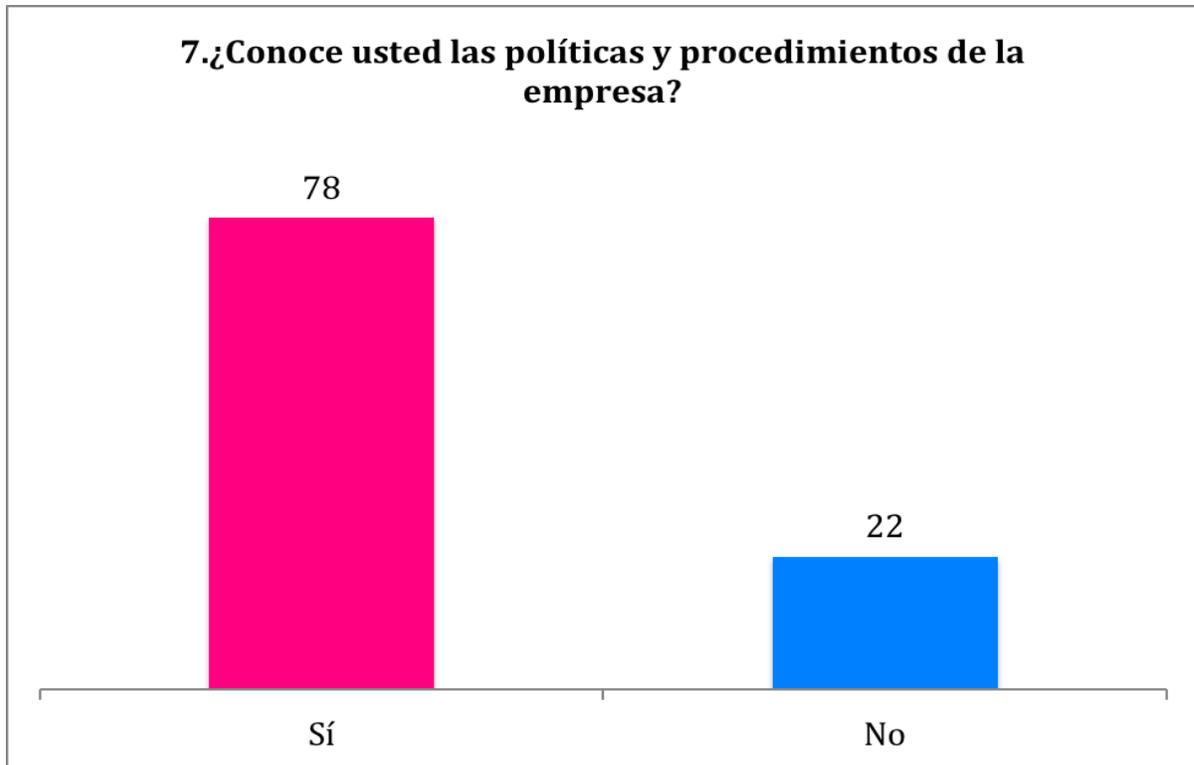


Tabla 29. –P.7 Editorial Santillana

P.7: El 78% del departamento *editorial* dice sí conocer las políticas y procedimientos de la empresa mientras que el 22% respondió no.

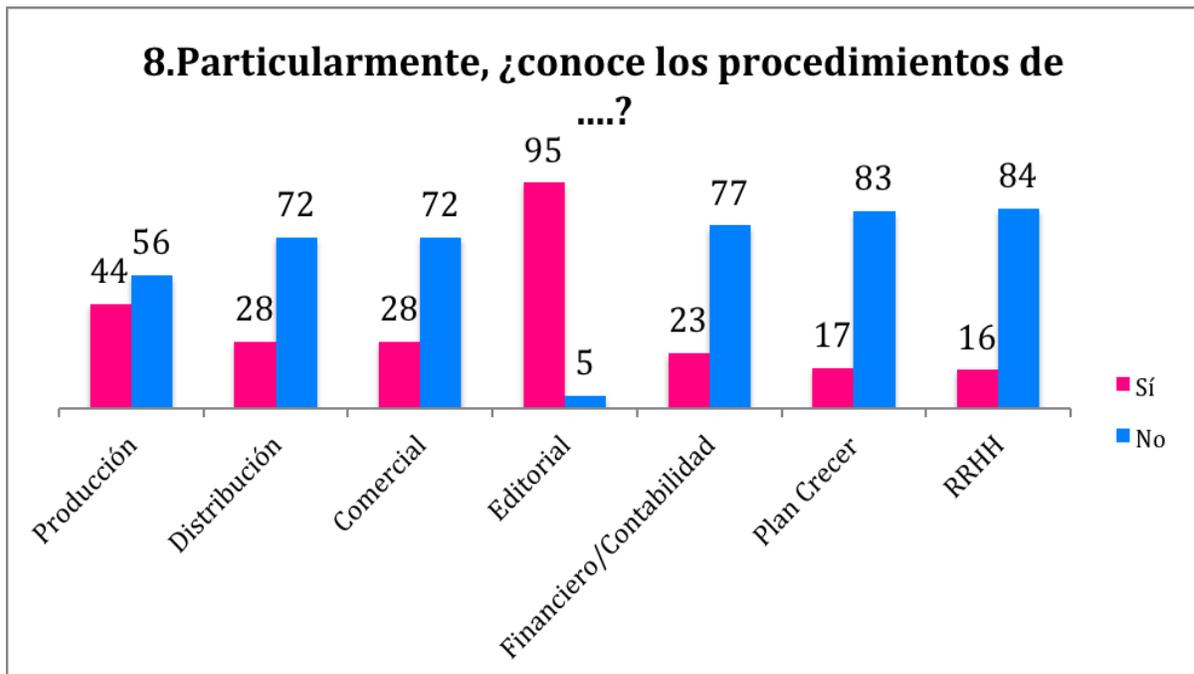


Tabla 30. –P.8 Editorial Santillana

P.8: Como podemos ver en esta pregunta el personal del departamento *editorial* solo conoce claramente sus procedimientos y no conoce los de las demás áreas lo cual demuestra que los datos de la P.7 no son reales ya que más del 22% no conocen los procedimientos.

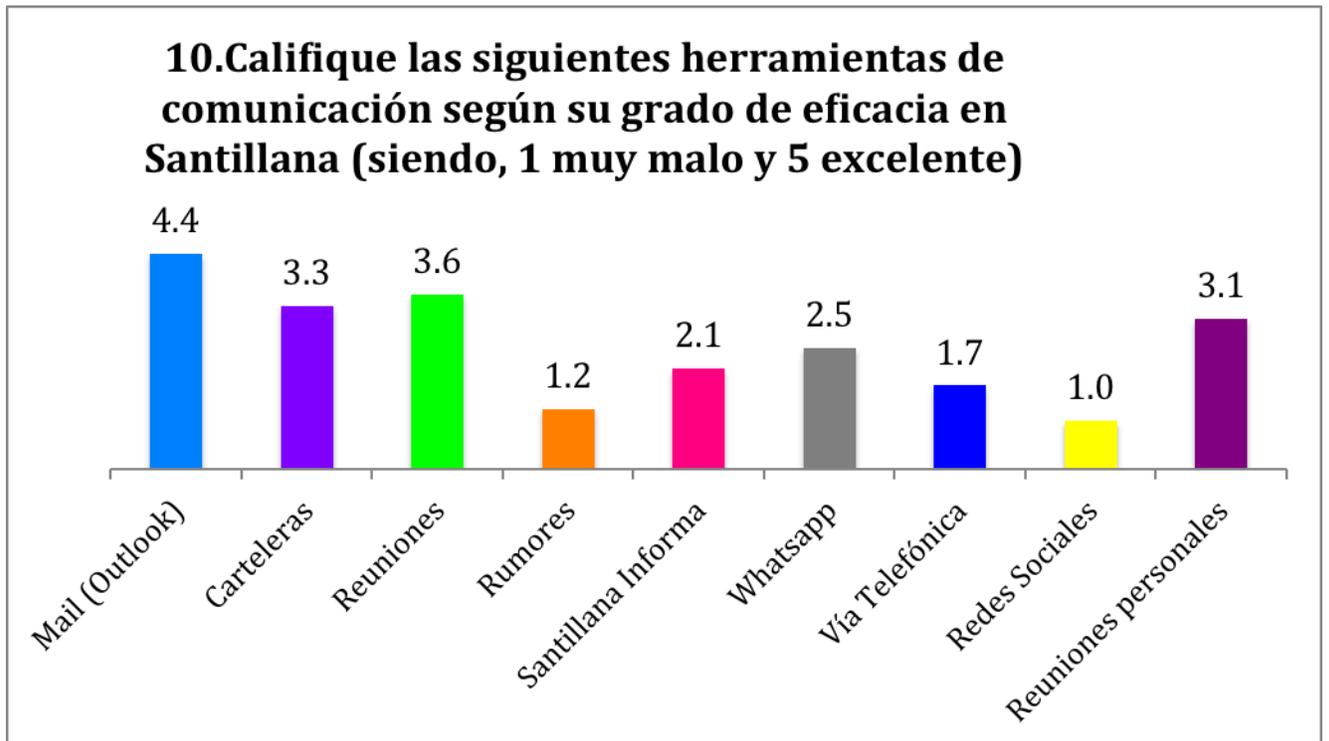


Tabla 31. –P.10 Editorial Santillana

P.10: El departamento *editorial* considera que la herramienta más eficaz es el *mail*, luego las *reuniones departamentales*, seguidas por las *carteleras* y *reuniones personales* respectivamente.

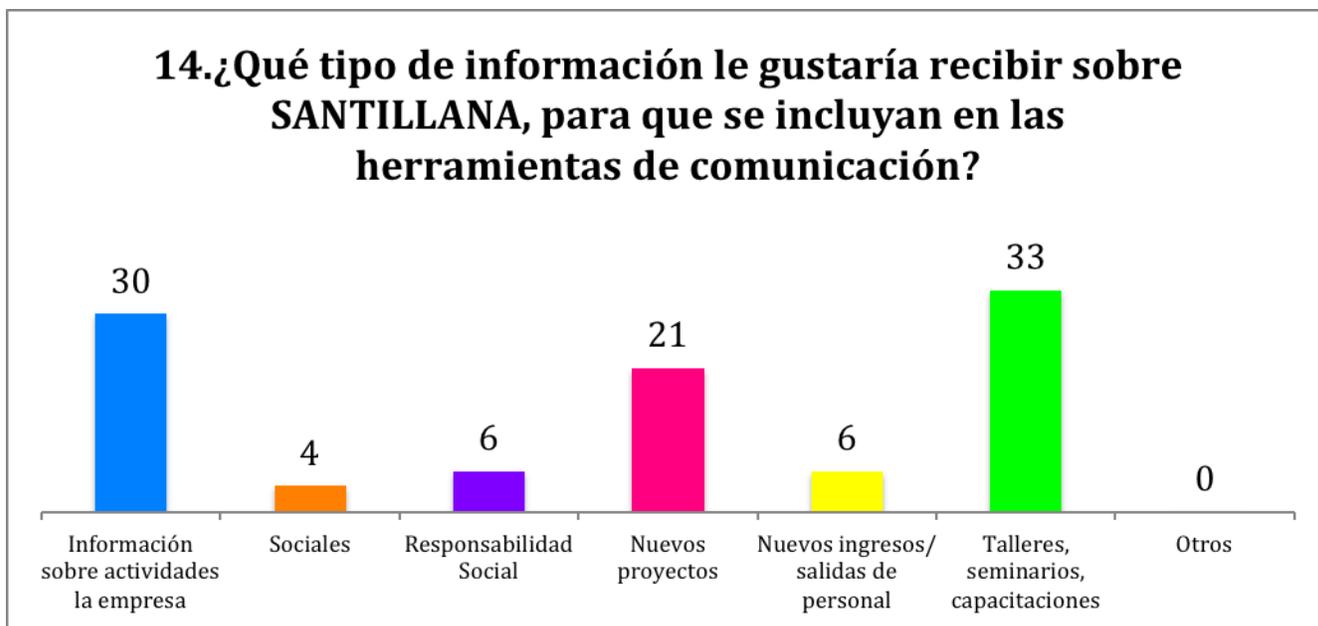


Tabla 32. –P.14 Editorial Santillana

P.14: Se ve que los encuestados del departamento *editorial*, desean recibir información sobre *talleres, seminarios y capacitaciones*, también *información sobre actividades de la empresa y nuevos proyectos*. Siguen con la línea de la tabulación general sin embargo le brindan mayor importancia a nuevos proyectos.

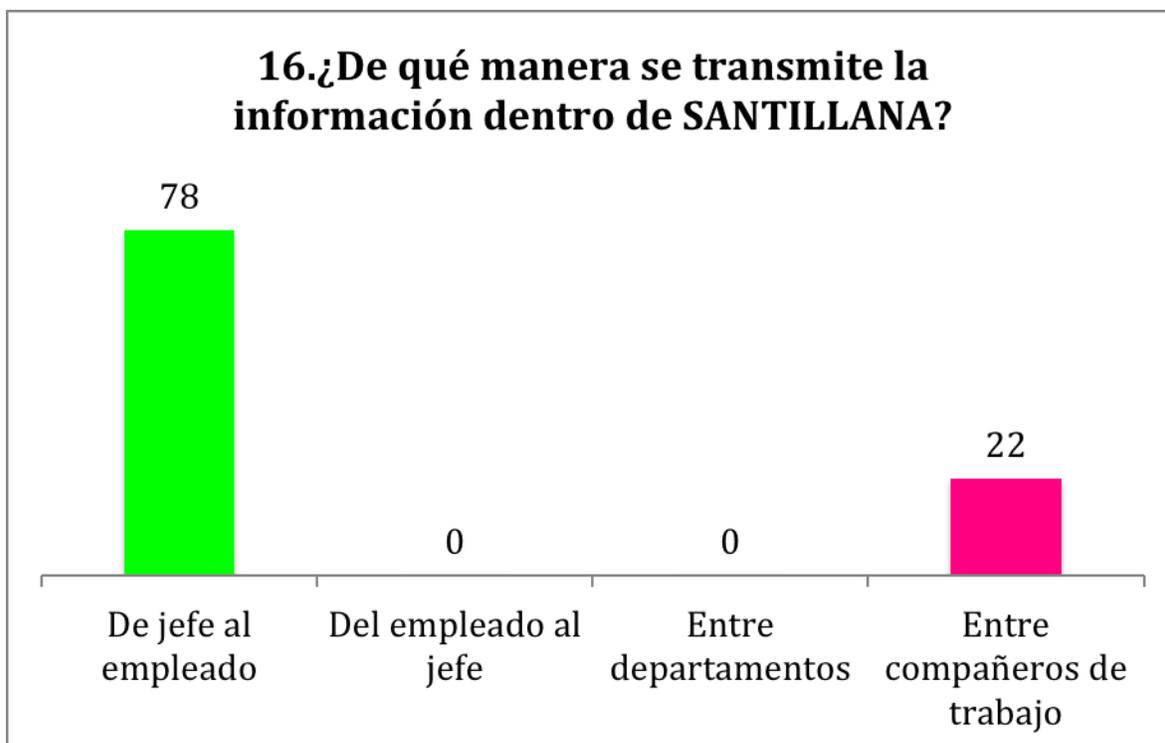


Tabla 33. –P.16 Editorial Santillana

P.16: Para el departamento *editorial* la comunicación se maneja del jefe al empleado así que es jerárquico, unidireccional y solo el 22% cree que el flujo es lineal.

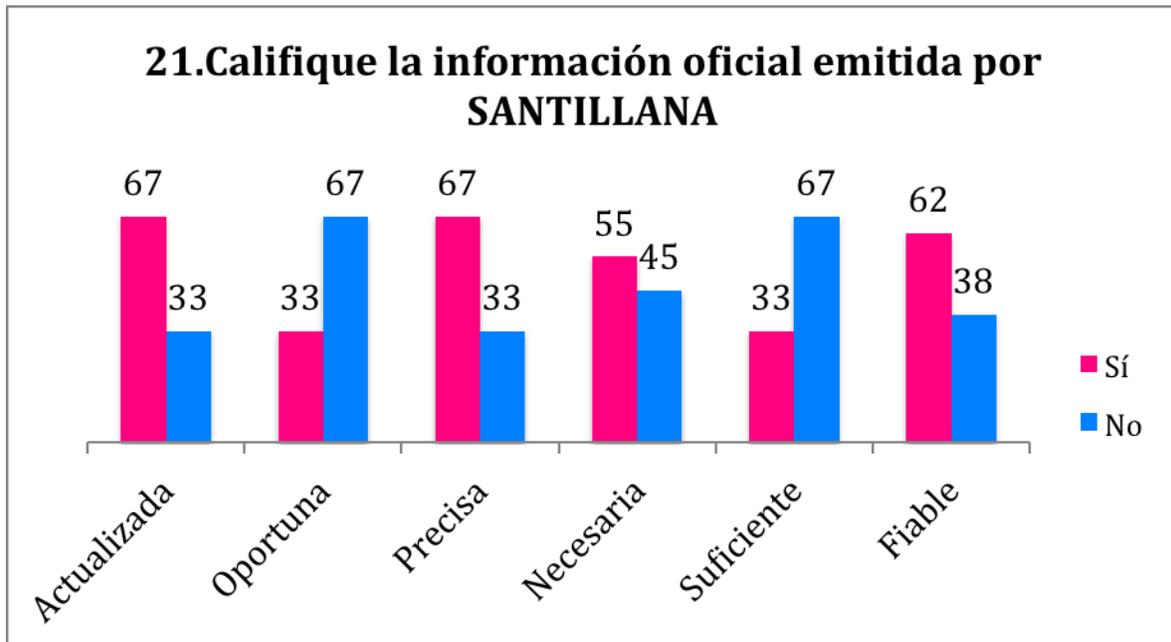


Tabla 34. –P.16 Editorial Santillana

P.21: El área editorial, cree que la información oficial emitida por **Santillana** no es *oportuna* (67%) ni *suficiente* (67%), lo cual demuestra un problema en el tipo de comunicación que le llega a esta área.

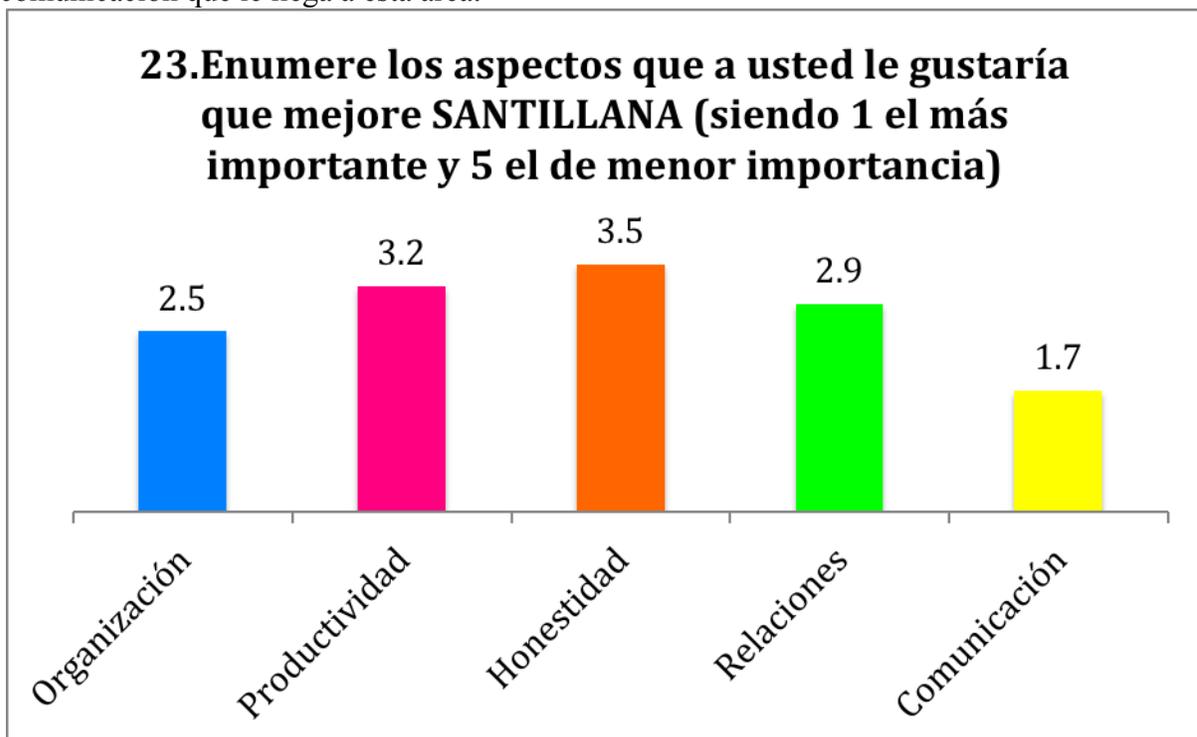


Tabla 35. –P.23 Editorial Santillana

P.23: Para el departamento *editorial* lo más relevante a mejorarse es la *comunicación interna* de **Santillana**.

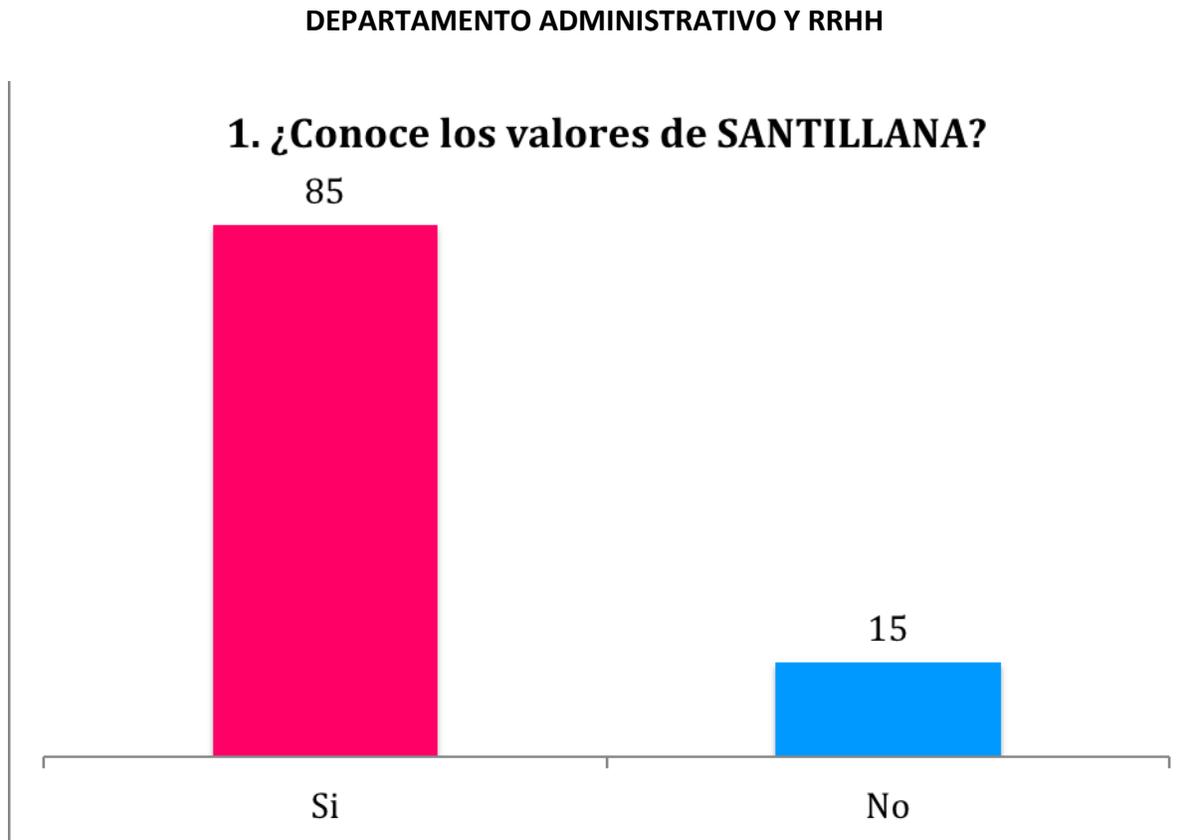


Tabla 36. –P.1 Administrativo y RRHH Santillana

P1: El gráfico indica que tan solo el 15% de personas dentro del departamento de RRHH dice no conocer los valores de **Santillana**.

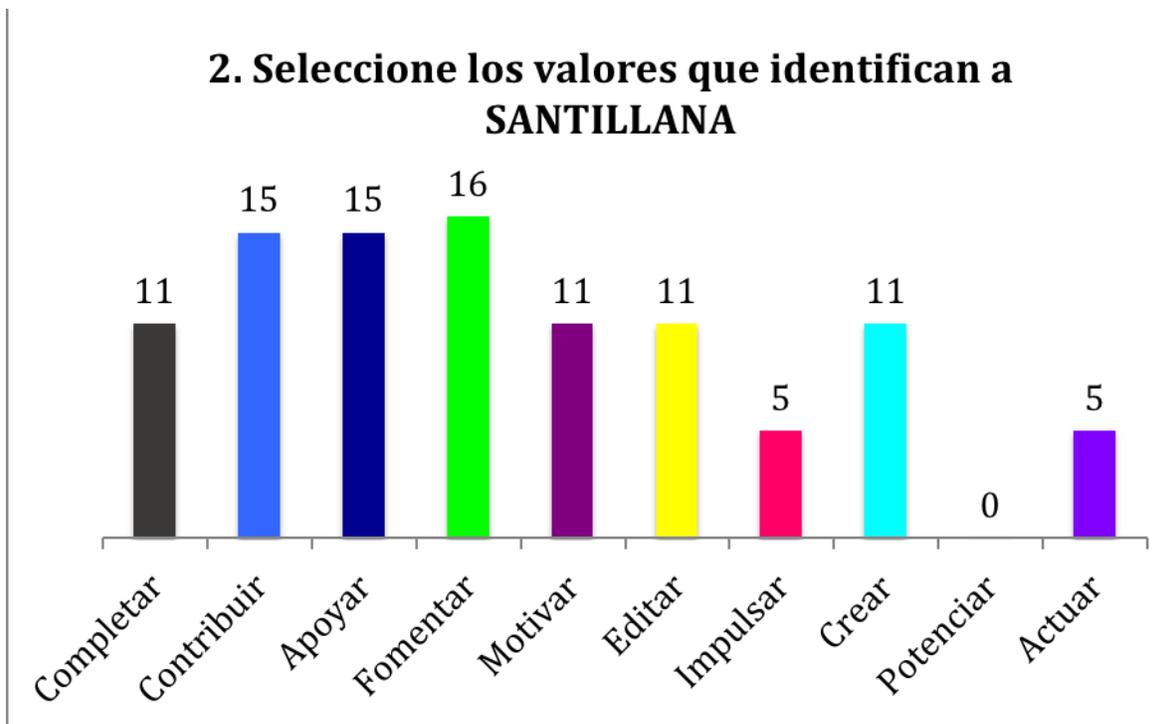


Tabla 37. –P.2 Administrativo y RRHH Santillana

P2: A pesar de que en la pregunta anterior el 85% de empleados afirma conocer los valores corporativos, en este gráfico se puede demostrar que la gran mayoría no puede identificarlos. Por ejemplo, tanto editar como actuar son parte de lo que **Santillana** propone como valores y únicamente el 5% supo reconocerlos.

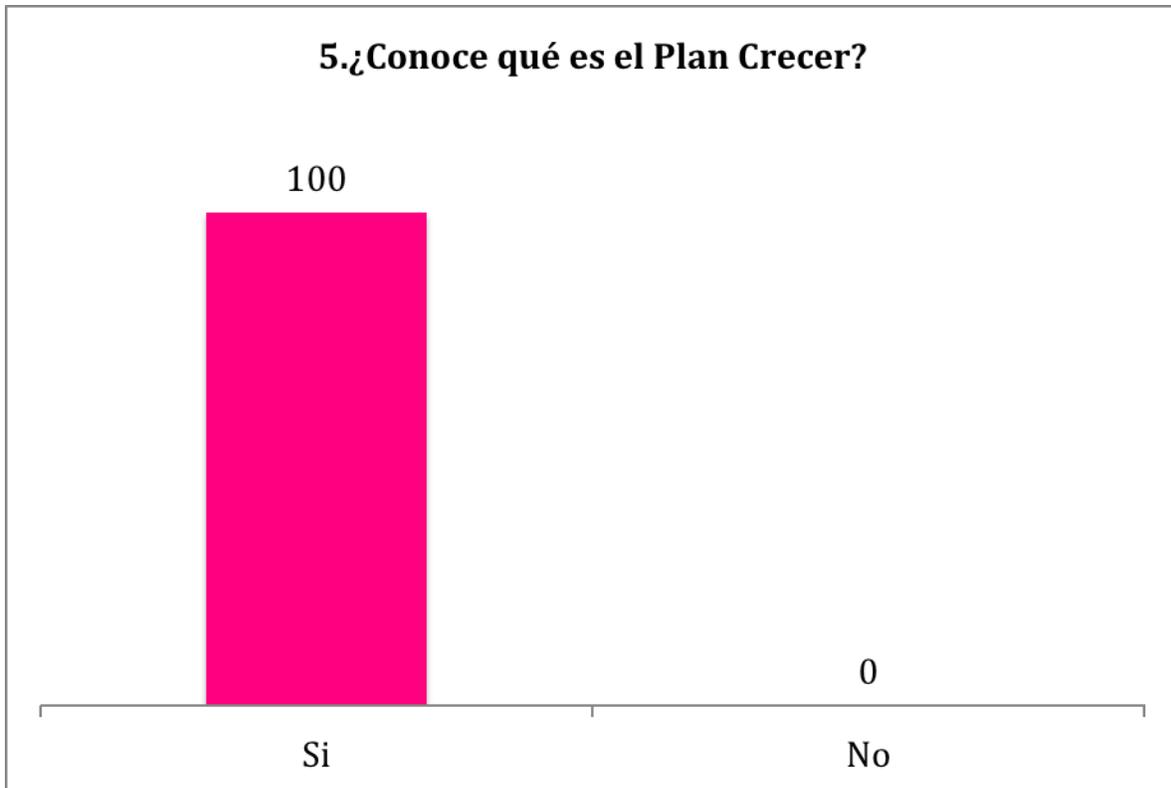


Tabla 38. –P.5 Administrativo y RRHH Santillana

P3: Todas las personas de este departamento afirman conocer lo que es el Plan Crecer.

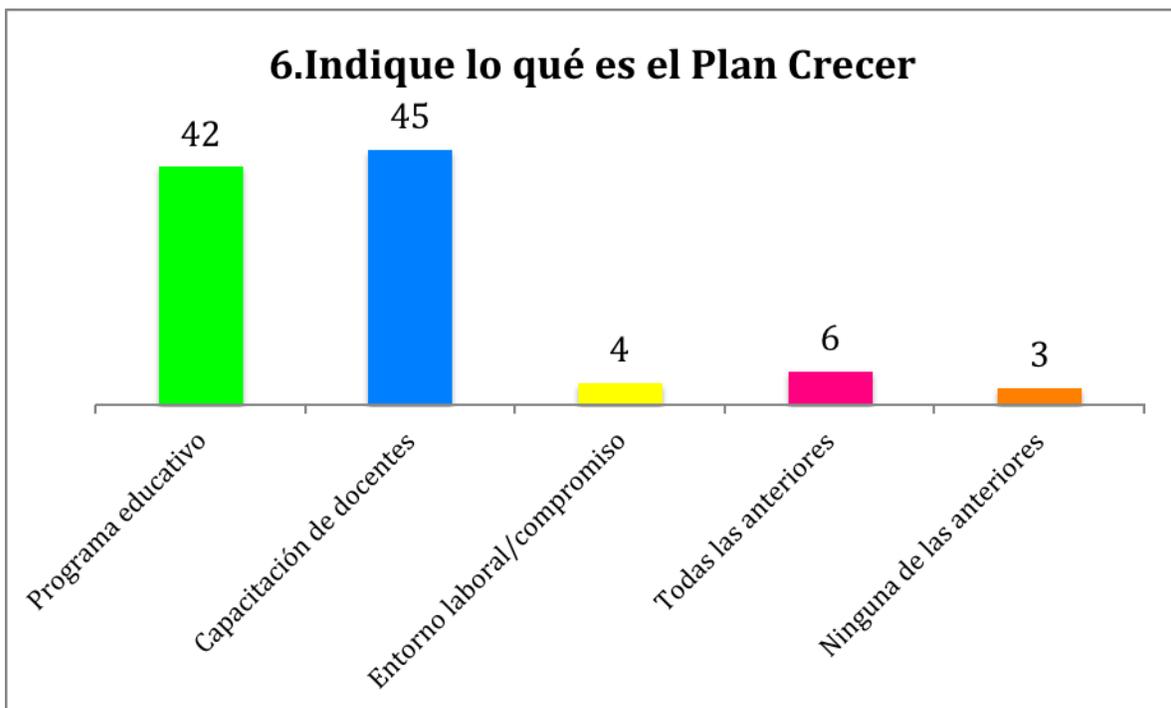


Tabla 39. –P.6 Administrativo y RRHH Santillana

P6: Aún cuando el 100% señaló conocer el Plan Crecer solo el 6% respondía la respuesta correcta.

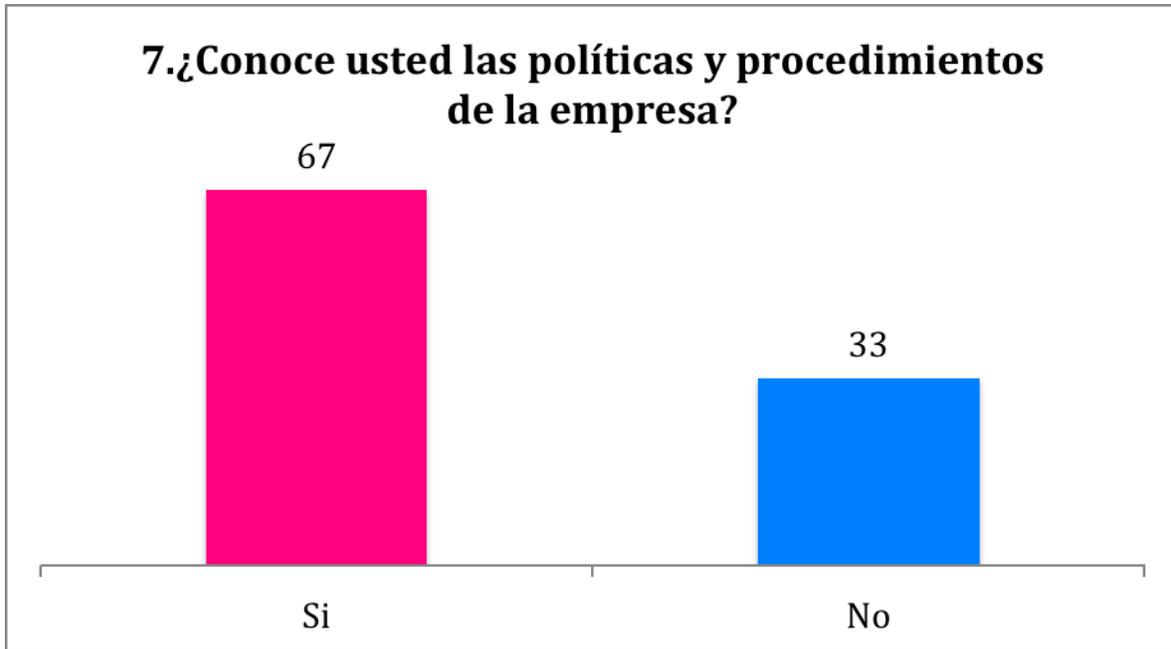


Tabla 40. –P.7 Administrativo y RRHH Santillana

P7: Más de la mitad de empleados de RRHH indicó conocer las políticas y procedimientos de la empresa.

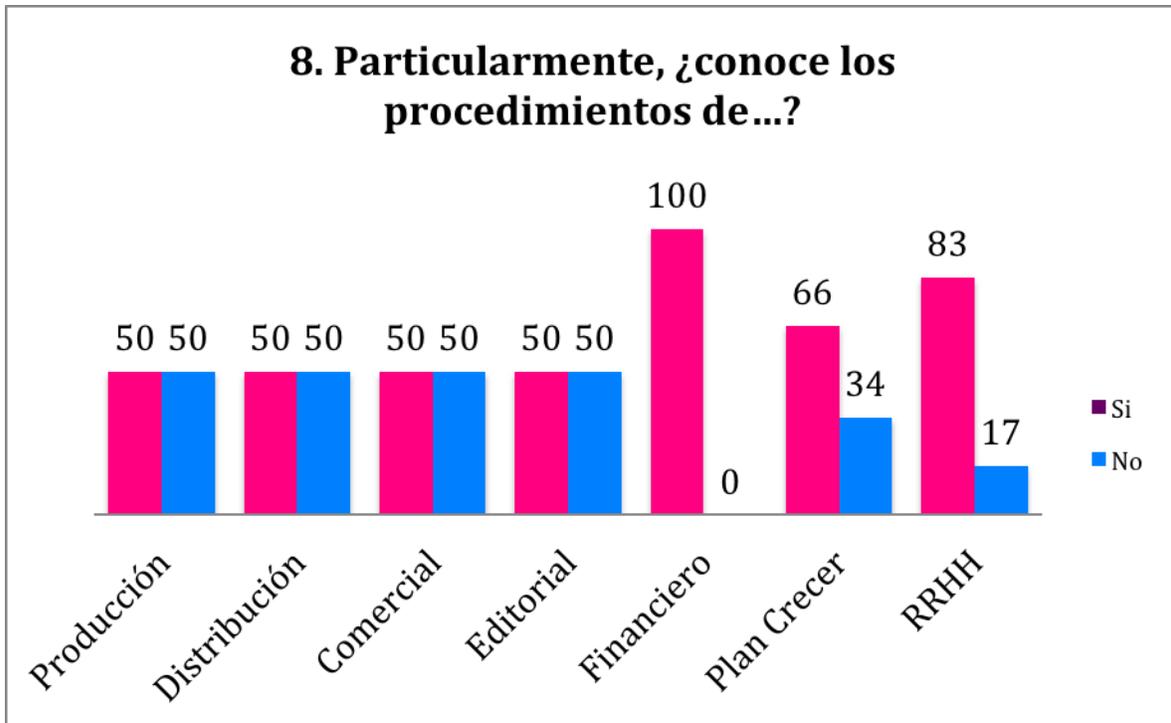


Tabla 41. –P.8 Administrativo y RRHH Santillana

P8: Se puede ver claramente en este gráfico que la respuesta de la pregunta siete puede ser identificada casi completamente en ésta. Se ve que la mayor parte del departamento de RRHH si conoce sus procedimientos. No obstante, es un poco particular que conozcan en totalidad los procedimientos del financiero y no los suyos.

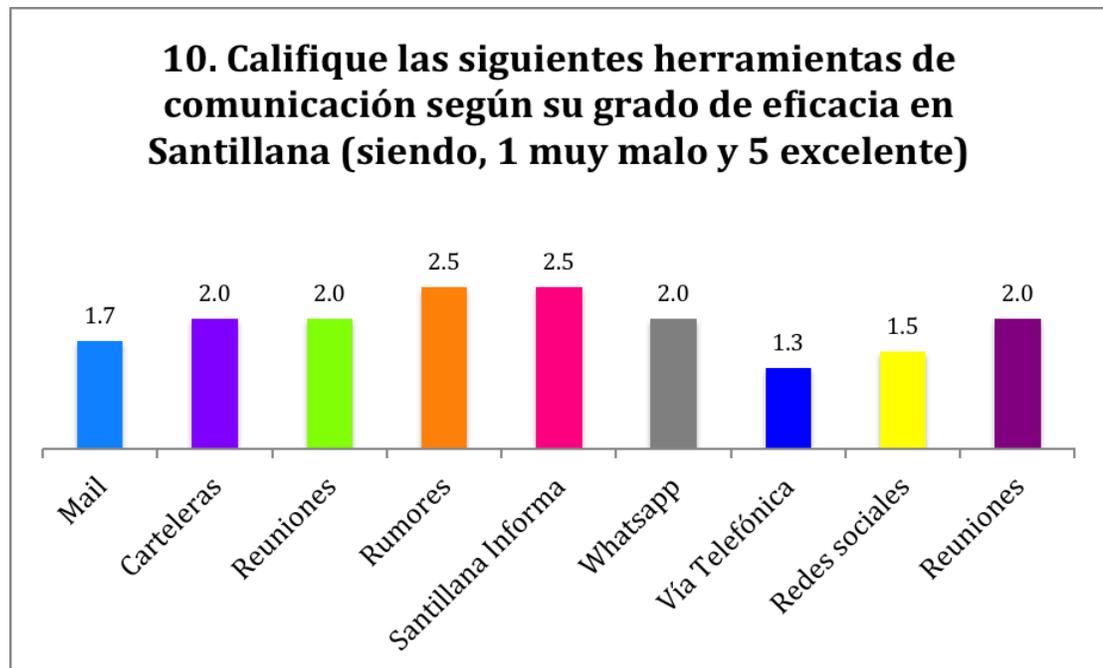


Tabla 42. –P.10 Administrativo y RRHH Santillana

P10: Con una calificación de 2.5, se cree que las dos herramientas más eficientes dentro de **Santillana** son *Santillana Informa* y los *rumores* dentro de la compañía.

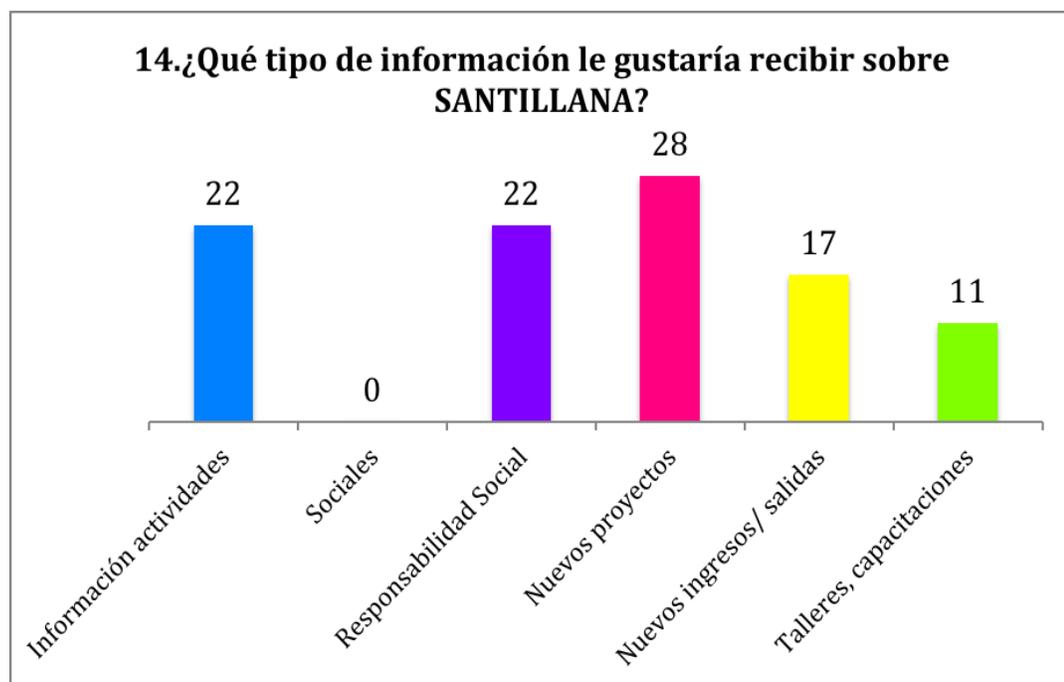


Tabla 43. –P.14 Administrativo y RRHH Santillana

P14: La gran mayoría de RRHH considera más óptimo recibir información sobre nuevos proyectos.

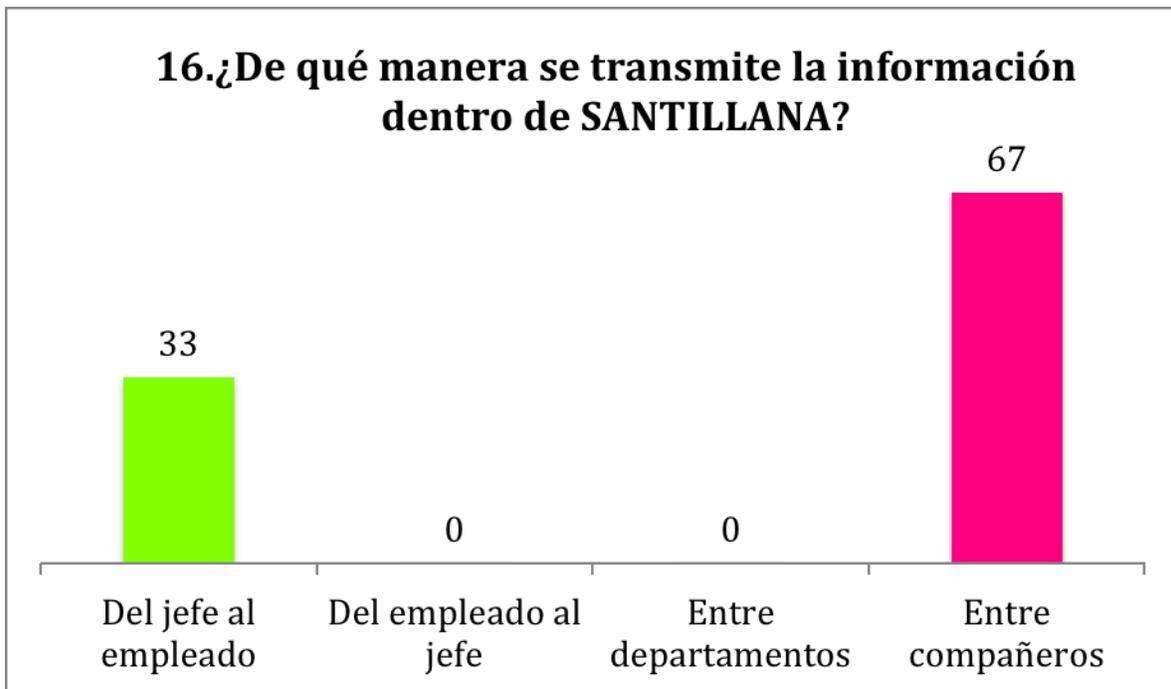


Tabla 44. –P.16 Administrativo y RRHH Santillana

P15: Según RRHH no existe comunicación de un empleado a un jefe o entre departamentos y 67% apunta que la mayoría de esta se da entre compañeros.

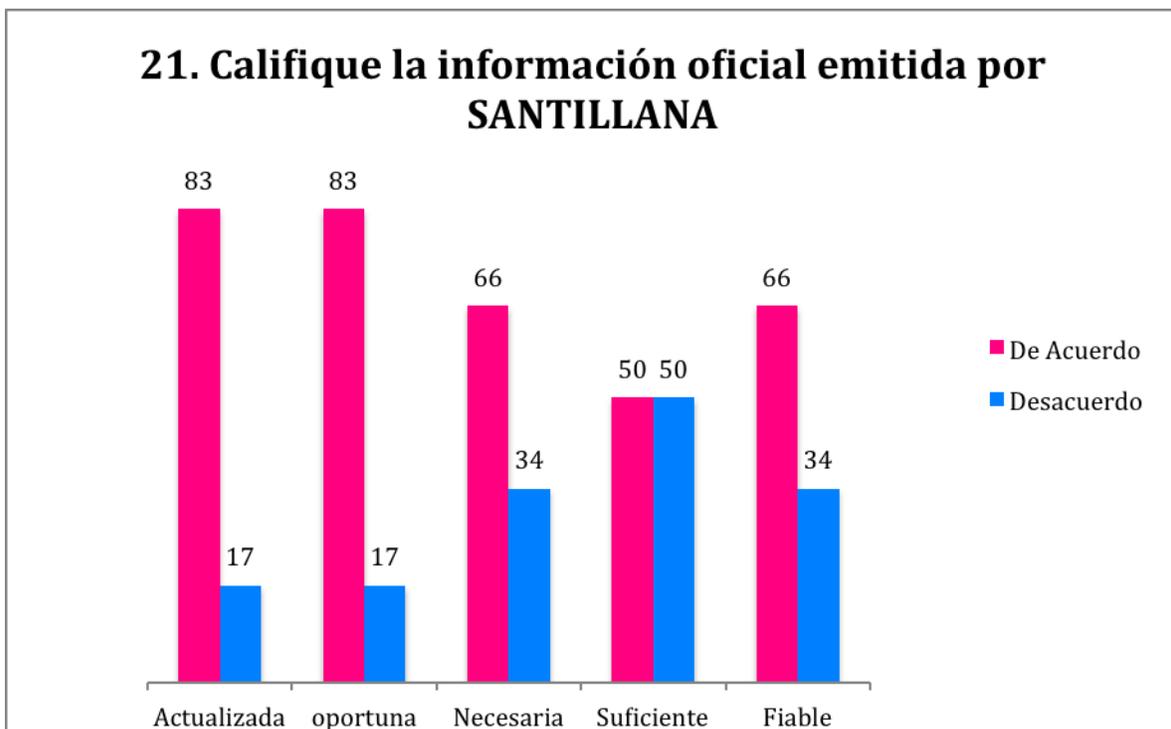


Tabla 45. –P.21 Administrativo y RRHH Santillana

P21: Un 50% de empleados de RRHH considera que la información emitida por la empresa no es *suficiente*, pero gran mayoría cree que sí es *oportuna, necesaria* y que se encuentra *actualizada*.

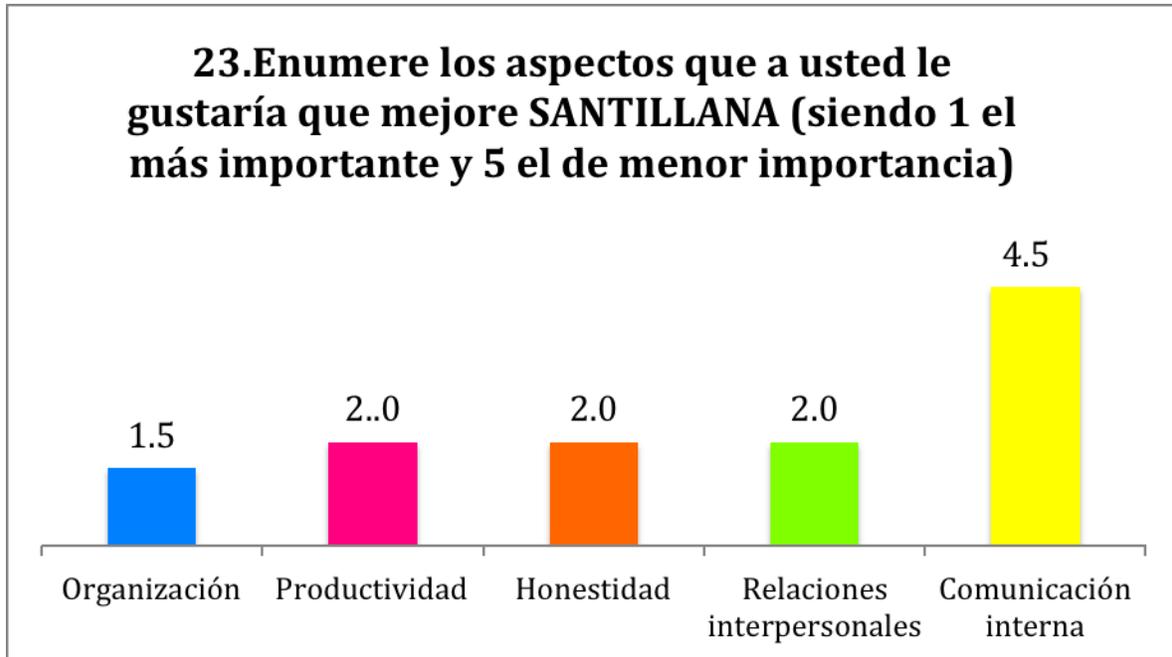


Tabla 46. –P.23 Administrativo y RRHH Santillana

P23: La mayoría de personas consideran que la organización es un aspecto que debe ser considerado para mejorar el ambiente laboral de **Santillana**.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

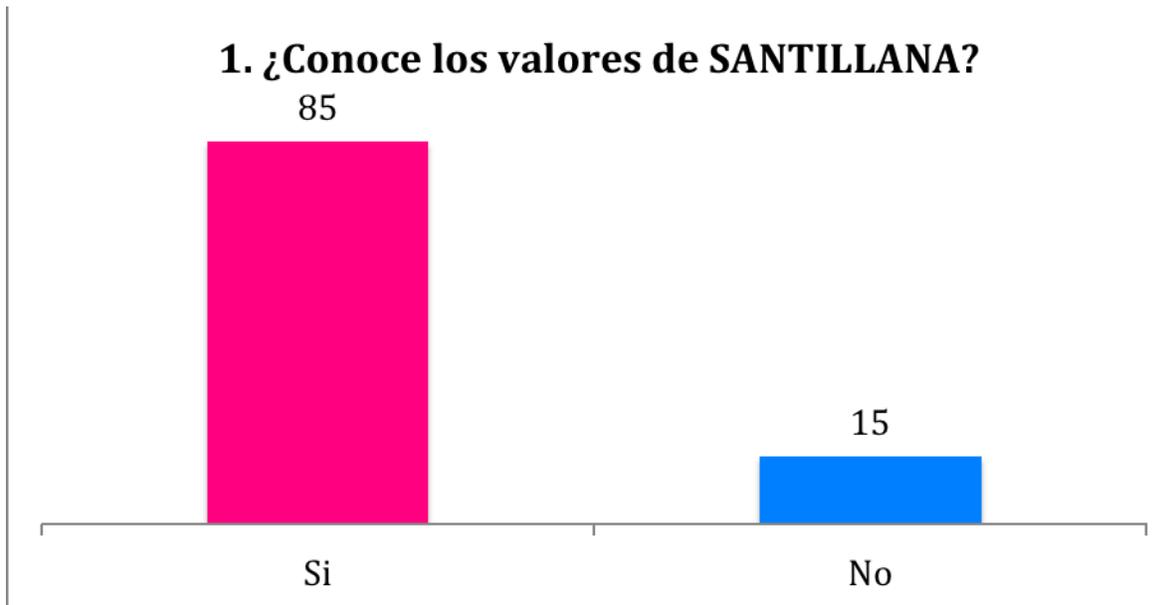


Tabla 47. –P.1 Comercial 14 Comercial Santillana

P1: El 85% del departamento Comercial dice conocer los valores de **Santillana**.

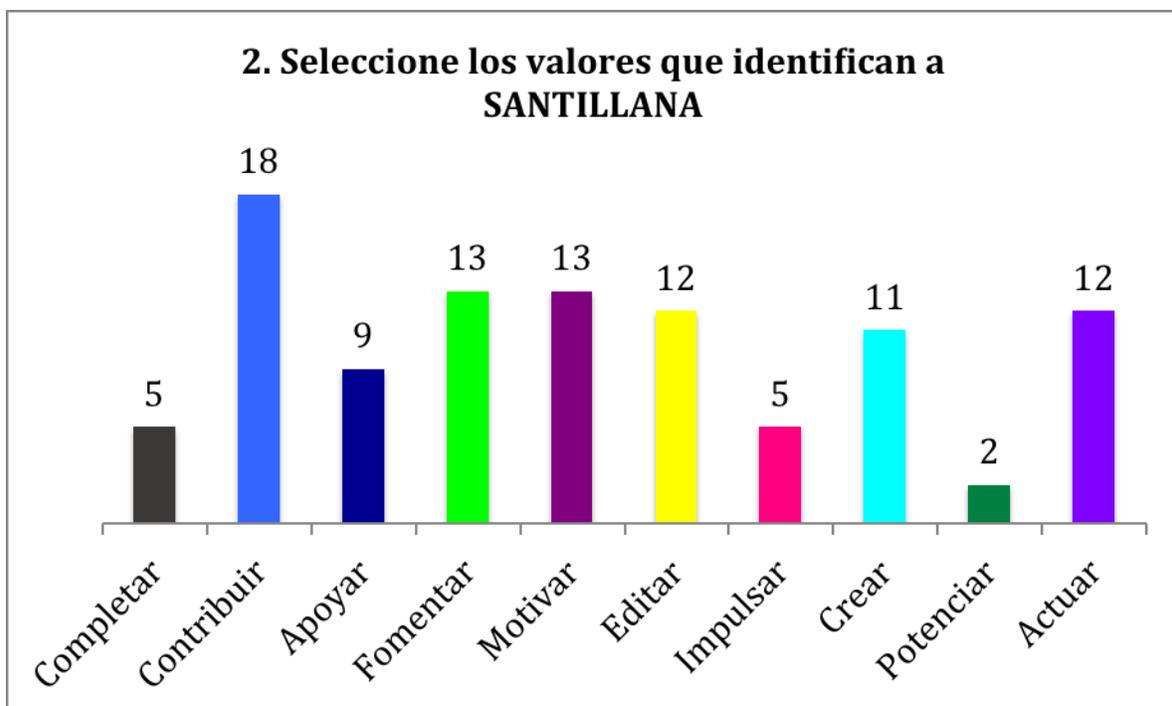


Tabla 48. –P.2 Comercial 14 Comercial Santillana

P2: En este gráfico se evidencia que la gran mayoría no conoce los valores de **Santillana**. Por ejemplo, tanto únicamente un 5% reconoce a *completar y crear*, de igual forma solo 2% identifica a *impulsar* como valor de la empresa.

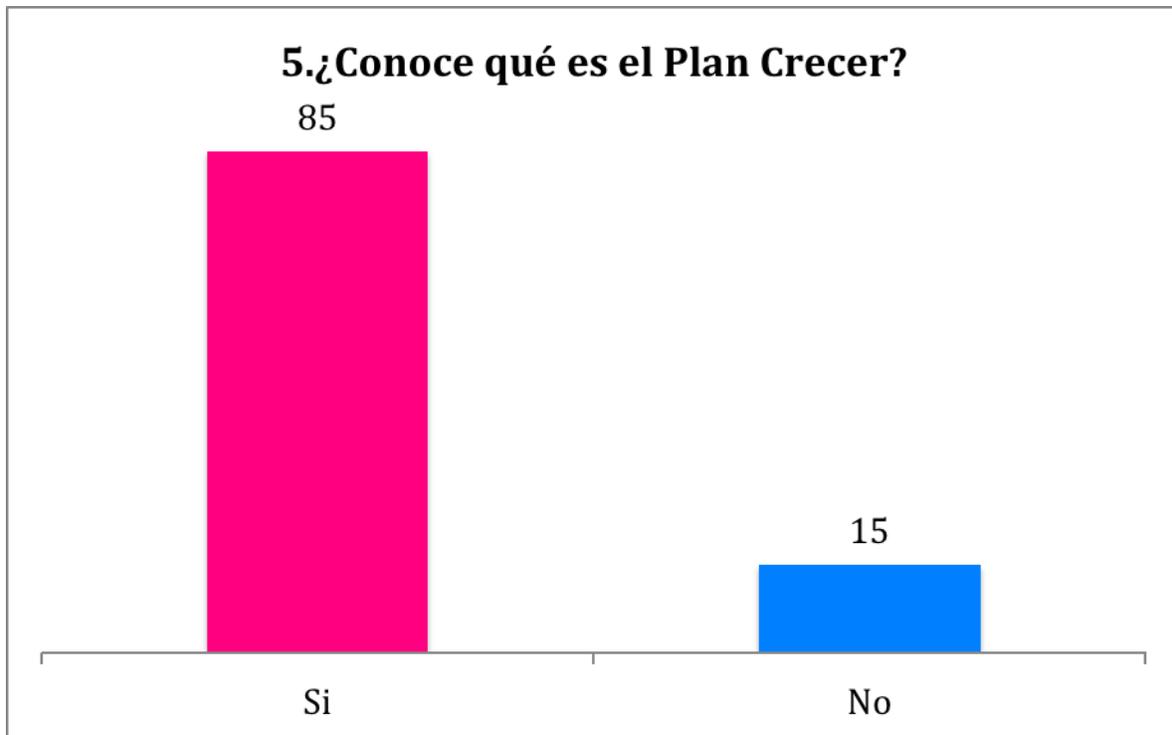


Tabla 49. –P.5 Comercial 14 Comercial Santillana

P3: La mayoría de personas de departamento afirman conocer lo que es el Plan Crecer.

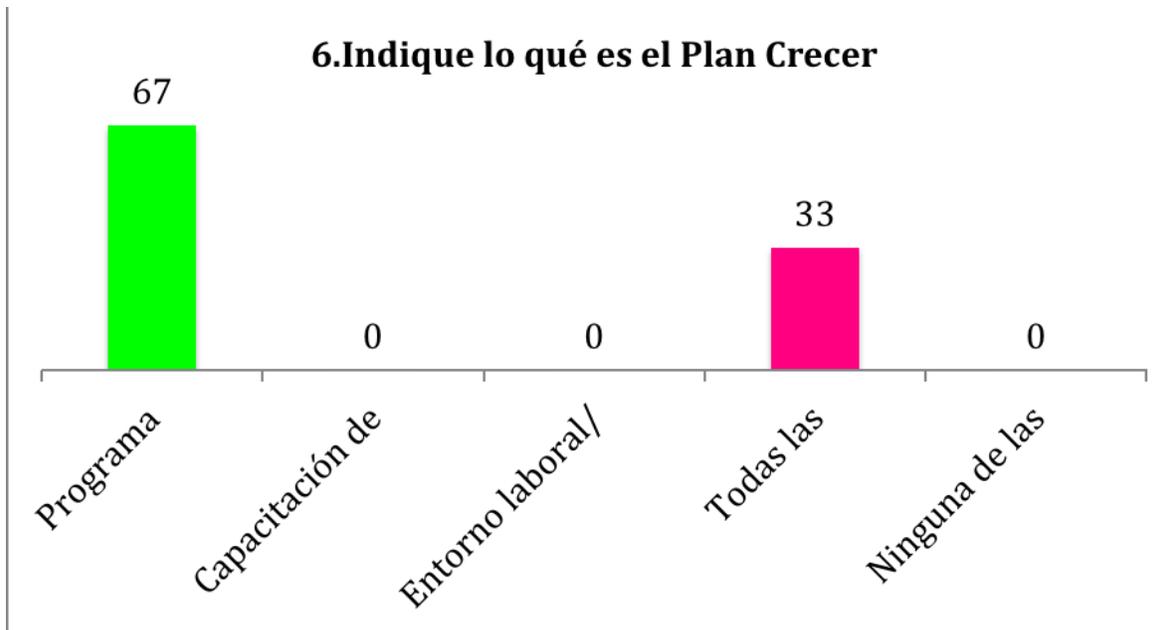


Tabla 50. –P.6 Comercial 14 Comercial Santillana

P6: Más de la mitad de empleados del departamento *comercial* dice que el Plan Crecer es un *programa educativo*, cuando en realidad solo el 33% acierta la respuesta correcta.

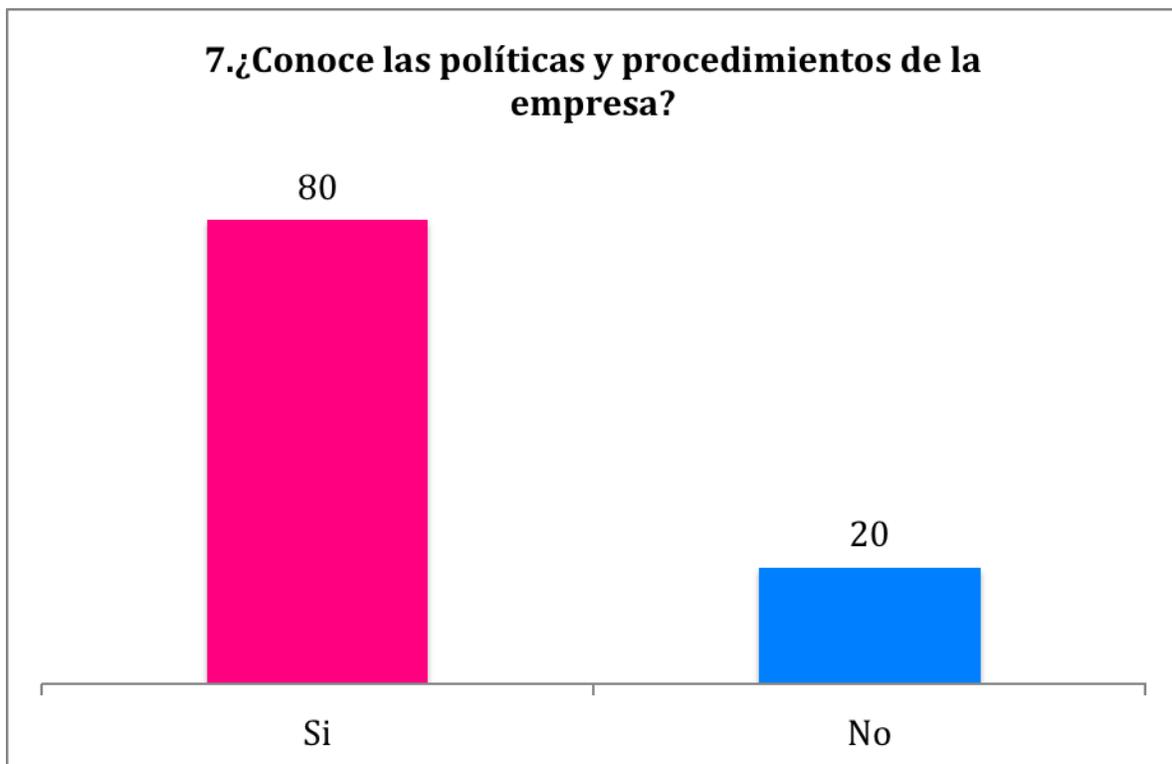


Tabla 51. –P.7 Comercial 14 Comercial Santillana

P7: Tan solo el 20% indica no conocer las políticas y procedimientos de **Santillana**.

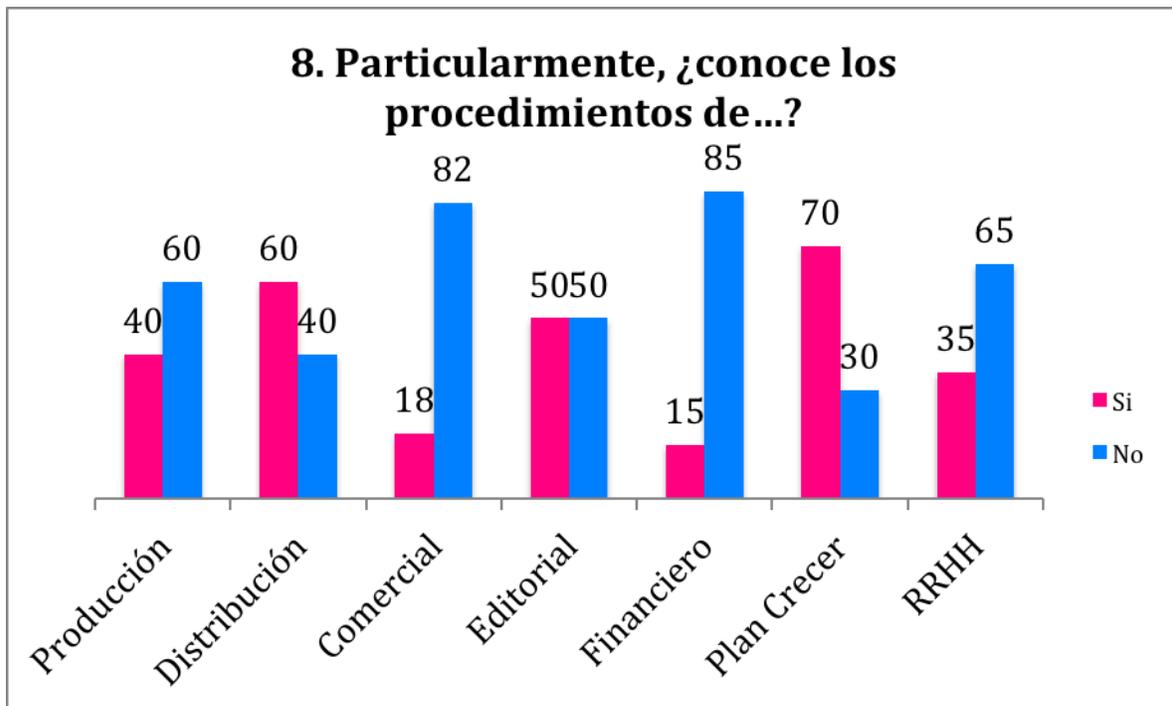


Tabla 52. –P.8 Comercial 14 Comercial Santillana

P8: Se aplica aproximadamente el 20% que dice no conocer los procedimientos en los departamentos *comercial, financiero y plan crecer*; mientras que en el resto dicho porcentaje no coincide. Por ejemplo, el departamento comercial indica que 60% conoce los procedimientos de producción y distribución.

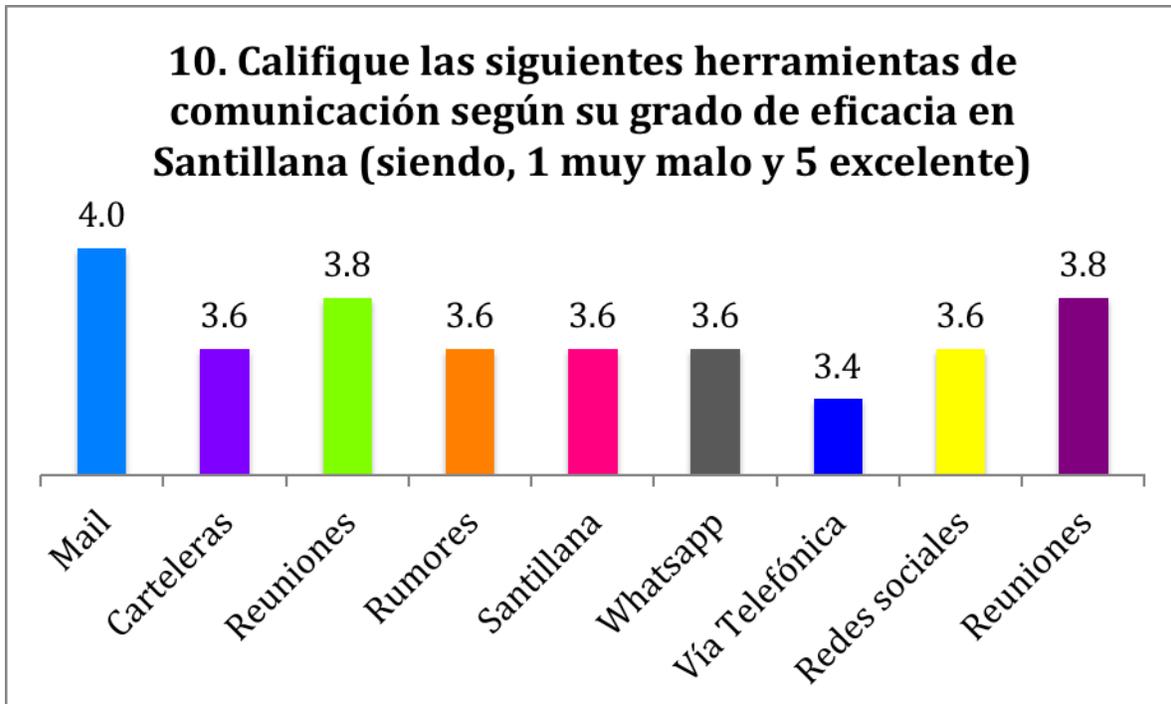


Tabla 53. –P.10 Comercial 14 Comercial Santillana

P10: El promedio de general de las herramientas de comunicación es cercano al 5, lo que muestra que su grado de eficacia es alto. No obstante, la herramienta señalada como menos productiva es el teléfono con un promedio de 3.4.

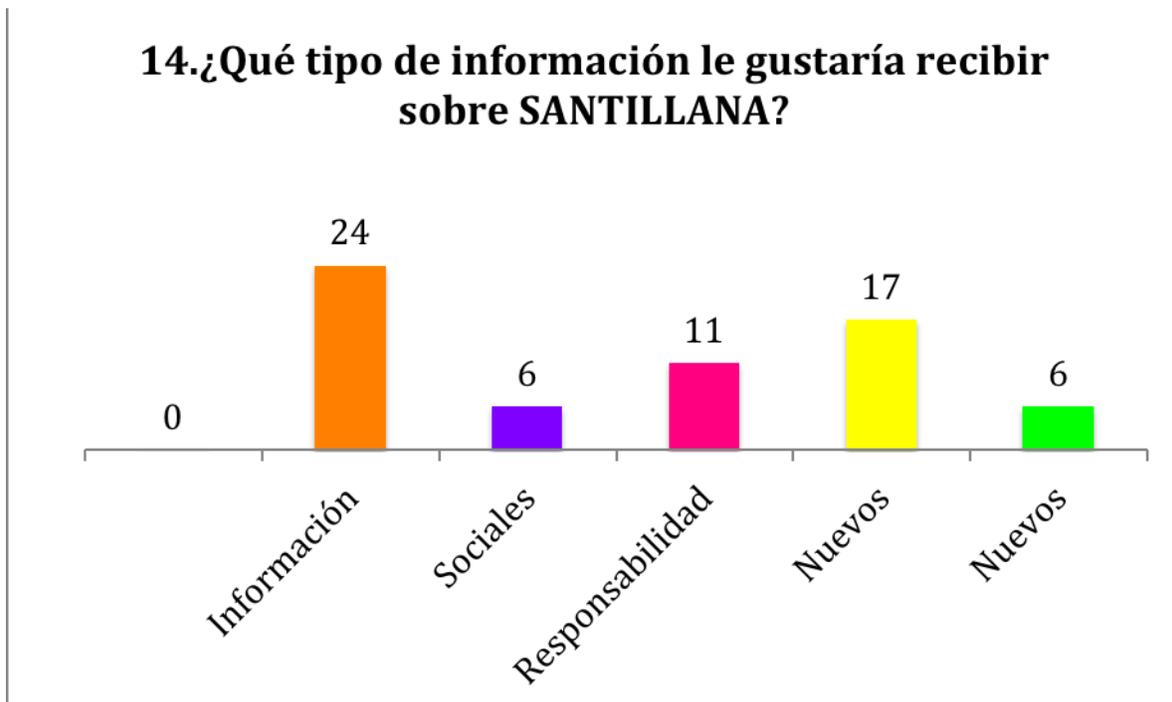


Tabla 54. –P.14 Comercial Santillana

P14: La mayoría de empleados del departamento *comercial* le gustaría recibir más *información* sobre la empresa antes que cualquier otro contenido.

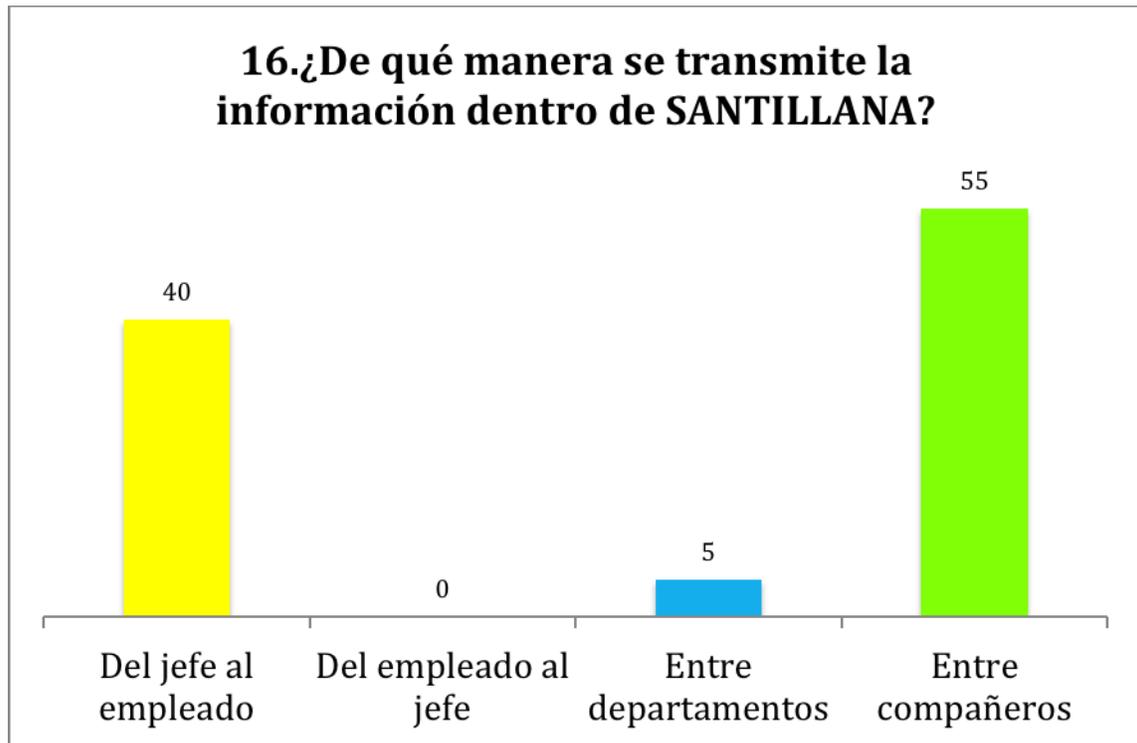


Tabla 55. –P.16 Comercial Santillana

P 16: El departamento comercial sugiere que el 55% de la información transmitida dentro de **Santillana** se da entre compañeros. Al igual que en el análisis general de la empresa se evidencia que no existe comunicación del jefe al empleado.

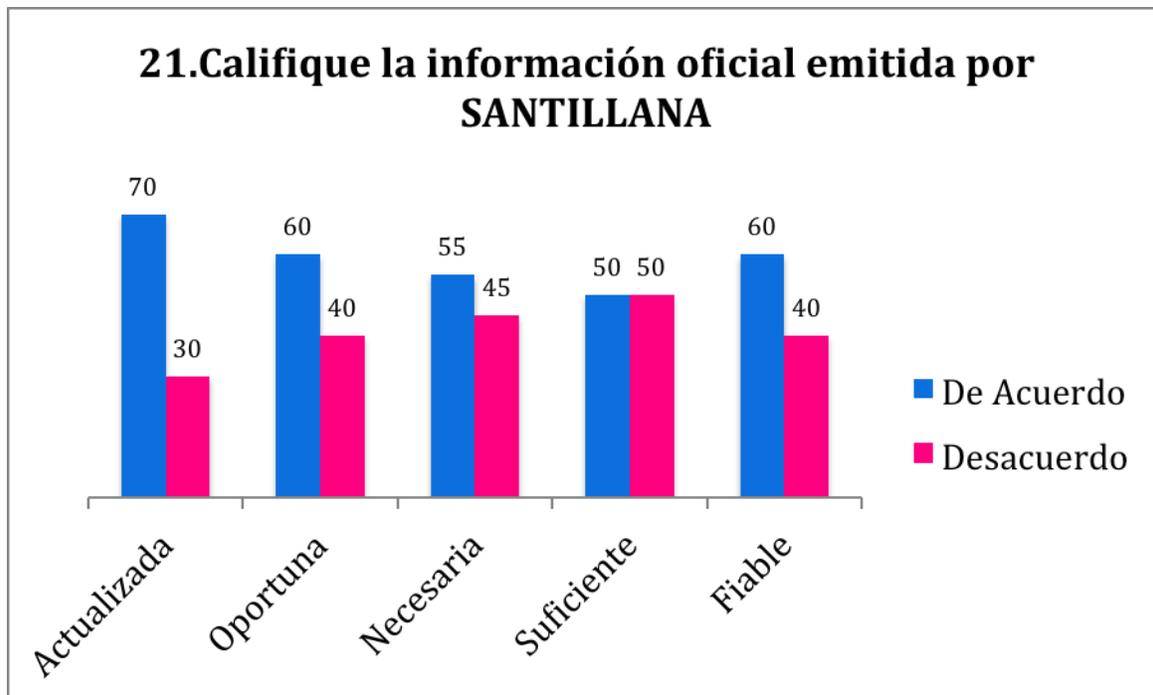


Tabla 56. –P.21 Comercial Santillana

P21: Un 60% opina que la información de Santillana no es *fiable* y la mitad de los empleado cree que no es *suficiente*.

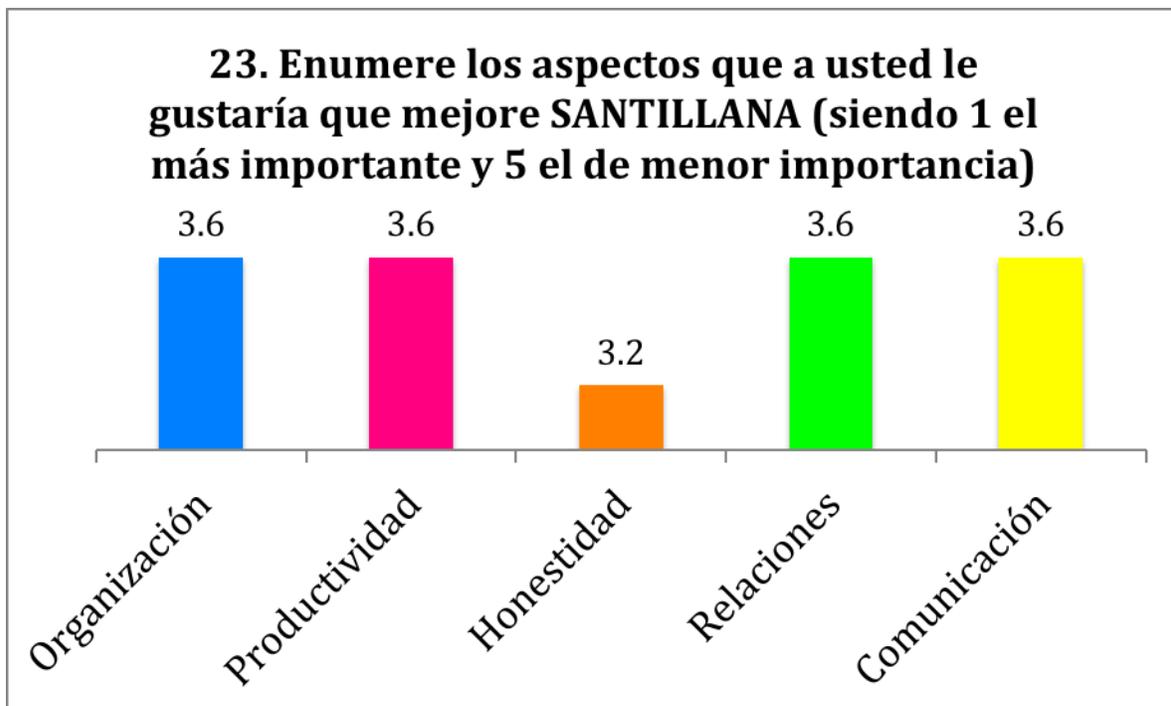


Tabla 57. –P.23 Comercial Santillana

P23: Los promedios resultantes en esta pregunta indican que por lo general los aspectos mencionados no requieren de una mejora tan profunda; sin embargo, honestidad es el factor que más debe ser considerado.

Análisis cualitativo

La pregunta elaborada a los empleados de Santillana para evaluar este método de investigación fue la siguiente: “¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación interna en la empresa?” Se identificó que la mayoría de respuestas sugieren el cambio a tres cuestiones.

1. Flujo de información interno más preciso
2. Incrementar la frecuencia de las reuniones departamentales
3. La implementación de una comunicación más eficiente

Posteriormente, se enlistan las respuestas que sugieren la modificación de dichas cuestiones.

Flujo de información:

- “Mejorar la información en la inducción de nuevos empleados”.
- “Que sea más fluida la información”. · “Enviar más información oportuna”.
- “Comunicar la información de manera oportuna”.
- “Que los empleados podamos estar informados en los objetivos y valores de la empresa”.

Reuniones departamentales:

- “Falta integración en el dep. se debería hacer más reuniones departamentales”.
- “Con reuniones entre departamentos con cada uno de los jefes para que todos los trabajadores hablemos un solo idioma”.
- “Más reuniones departamentales”.

- “La comunicación entre departamentos deberá ser más frecuente y dar seguimiento a dichas reuniones”.

Comunicación interna:

- “Que las decisiones se comuniquen al personal no solo entre jefes más aún si los involucrados son los mandos medios, también comunicar las entradas y salidas de personal no es frecuente saber qué gente está trabajando en cada departamento”.
- “Creo que la comunicación esta bien, existen problemas de casos particulares
- comunicar los objetivos de los planes, proyectos que tiene la empresa antes de ejecutarlos”.
- “Se debería afianzar los canales existentes de comunicación interna como mails corporativos, cafetería y otros”.
- “Realizar un plan de comunicación estratégica que permita conocer y mejorar los procesos”.

Conclusiones

A nivel de identidad:

- **Grupo Santillana** no posee una misión ni una visión establecidas. A pesar de esto, en el dossier se plantean claramente los objetivos a corto y largo plazo, los mismos que están alineados a los objetivos globales de la empresa.

- El hecho de que existan tantos valores empresariales y que estos estén escritos en infinito genera una confusión en los colaboradores. De igual forma, la filosofía es compleja y larga, por lo que su identificación es complicada. Ambos puntos son retratados en el análisis cuantitativo de este informe.

- Puesto a que el logotipo de **Santillana Ecuador** no ha sido modificado en sus 23 años en los que ha existido como editorial en el país produce un buen posicionamiento e identificación de marca en sus públicos internos.

- El 76% de los empleados de **Santilla** afirma conocer las políticas y procedimientos de la empresa. No obstante, luego se les enlistó cada departamento y se les preguntó si conocían sus políticas respectivas y la gran mayoría contestó NO de por lo menos a dos departamentos.

A nivel de herramientas:

- Las herramientas de comunicación principales utilizadas por los colaboradores en Santillana son: el correo electrónico, las reuniones departamentales y las carteleras físicas. Esta información coincide en lo mencionado para cada departamento en la encuesta.

- Las herramientas con calificación más alta dentro de **Santillana** son el correo electrónico Outlook (4.3), las reuniones departamentales (3.9) y las reuniones personales (3.4).

A nivel de canales:

- Predomina la comunicación jerárquica unidireccional descendente de jefe a empleado en todos los departamentos. Por otro lado, es preocupante que la comunicación de empleado a jefe es nula.

Recomendaciones

- Se recomienda a **Santillana** implemente campañas de comunicación interna para resolver las deficiencias comunicacionales que han sido identificadas en este análisis cuantitativo.

- Se sugiere que la empresa tome medidas para incorporar un comunicación de jefe a empleado para lograr que este canal sea bidireccional.

- Es importante que los empleados comprendan el programa de responsabilidad social “Plan Crecer”, ya que éste forma parte la imagen y reputación de Santillana. Además, el socializar este plan será fundamental para que exista congruencia entre las acciones empresariales y los públicos internos

CAMPAÑAS INTERNAS

1. Marco Teórico

Las empresas *Baladí, 2BE y Kabuya* han realizado una análisis interno en la organización **Santillana** para evaluar distintos ámbitos de su comunicación. El estudio tuvo como objetivo principal el determinar el nivel de satisfacción en cuanto a la comunicación interna en la empresa **Santillana** por medio de una encuesta, para medir los conocimientos que tienen los colaboradores en cuanto a rasgos culturales, físicos y herramientas de comunicación.

Como preámbulo, es necesario mencionar que la primera parte de la auditoría de comunicación incluyó un pre-diagnóstico de **Santillana** desarrollado para que los evaluadores direccionaran el estudio realizado. En este, se desarrolló aspectos importantes de la identidad e imagen de la organización, los mismos que permitieron seleccionar los dos métodos de investigación utilizados: cuantitativo y cualitativo. Ambos métodos fueron empleados mediante la encuesta mencionada, la cual consideró a los cuatro departamentos: comercial, operaciones, editorial y administración dirección & gestión.

2. Introducción:

Después de que se elaboró una auditoría de comunicación a **Santillana**, se ha identificado áreas comunicacionales que la organización podría desarrollar para un mejor posicionamiento empresarial en sus empleados. En este escrito se presentarán propuestas de campaña internas para tratar las temáticas que necesitarán ser reforzadas. Es importante mencionar que, las campañas diseñadas tienen un mismo

eje conceptual lo que permitirá que sus colaboradores internos identifiquen una misma identidad en estas.

3. Objetivos

Objetivo general

- Crear una campaña comunicacional interna que motive y posicione los contenidos de la identidad empresarial en Santillana, con el fin de promover un clima laboral exitoso que como resultado sea reflejado en el desempeño organizacional.

Objetivos específicos

- Generar un 95% de conocimiento en los empleados de Santillana respecto a los rasgos culturales como los valores, filosofía y procedimientos corporativos.
- Motivar a los colaboradores a sentirse identificados con Santillana a un 80%.
- Dar a conocer a un 98% los procesos que abarcan la temática de inducción corporativa tales como: seguridad industrial, procedimientos departamentales, contrato y despido de personal, etc.
- Informar a todos los colaboradores respecto al funcionamiento del Plan Crecer a un 98%.
- Optimizar las herramientas y canales de comunicación utilizados en Santillana tales como la cartelera, el correo electrónico Outlook, la página web y la comunicación de empleado a jefe a un 80%.

4. Problema y oportunidad

Según el estudio interno realizado, se sugiere iniciativas para mejorar la cultura organizacional, la identidad corporativa y las formas de comunicación dentro de Santillana. Para esto, se ha considerado trabajar en las siguientes aspectos:

a. Valores:

El 24% de los empleados señaló no saber los valores de la empresa, sin embargo, al momento de identificarlos alrededor del 95% no supo reconocerlos. Por lo que, Santillana Ecuador ha desarrollado nuevos valores que serán posicionados mediante esta campaña.

b. Inducción corporativa:

Tan solo el 24% del personal mencionó no conocer los procedimientos de Santilla, no obstante, ni un 50% reconoció las normas de otros departamentos. Se buscará informar a sus colaboradores internos de manera creativa sobre lo que es la inducción corporativa de Santillana.

c. Plan crecer:

Únicamente el 7% de toda la organización conoce el plan crecer, por este motivo se ha visto la necesidad de instruirlo internamente. Considerando la importancia de este plan para mantener relaciones de negocio y brindar un aporte a la comunidad, se tomaran medidas innovadoras para que los públicos internos entiendan su contribución en el mismo.

d. Herramientas y canales de comunicación:

Se han tomado en cuenta las dos herramientas de comunicación señaladas como las más utilizadas (correo y carteleras) por el personal para optimizar

sus recursos. También se ha seleccionado mejorar el uso intranet al ser una plataforma no manejada con frecuencia. Finalmente, se habilitará un canal no existente, el de jefe a empleado, para mejorar la comunicación ascendente.

5. Eje conceptual

Para socializar la campaña de comunicación se ha seleccionado el tema “Juntos Construimos Nuestro Libro”. El eje conceptual fue escogido considerando que Santillana maneja varios textos académicos y literatura infantil, se ha hecho una analogía que dice que la vida es como un libro. Con esto se quiere involucrar más los colaboradores internos de la empresa, resaltando el que su día a día estará lleno de páginas, pero para que estas tengan sentido deberán ser construidas en equipo. Por esto, con la creación de las cuatro campañas que son expuestas en este escrito, los empleados serán invitados a llenar sus páginas en blanco y a que juntos escriban el libro de Santillana.

6. Estrategia & cronograma

CAMPAÑA 1

1. CAMPAÑA PLAN CRECER					
ESTRATEGIA	MENSAJE	PÚBLICO	TÁCTICA	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
EXPECTATIVA	Entrega de manual de políticas Plan Crecer	Personal de Santillana	Regalo de memory flash	1 día	\$350
INFORMATIVA	Contenido web	Personal de Santillana	Rediseño web	10 días	\$0
	Información de en redes sociales	Personal de Santillana	Compartir historias en redes	acorde a fechas de servicio social	\$0
	información sobre Plan Crecer	Personal de Santillana	Adaptación de banco a libro	2 semanas	\$60
RECORACIÓN	Recordación general	Personal de Santillana	Colocar stickers en azulejos de baño	1 mes	\$25

Tabla 58. – Campaña 1

1. CAMPAÑA PLAN CRECER

· Expectativa

Se regalará un memory flash en forma de libro que dirá Plan Crecer en la parte frontal, mientras que en la parte posterior estará impreso el logo de Santillana. Dentro de este dispositivo se guardará el manual de políticas del Plan Crecer para que todos los ejecutivos dispongan del mismo.



Gráfico 4. –Plan crecer

· **Informativa**

Esta fase consiste en tres partes. En primera instancia se propondrá un nuevo diseño para el contenido expuesto sobre el Plan Crecer. Además, para que los empleados de la empresa se informen sobre este plan se rentará un banco que se lo adaptará a la forma de un libro en el que se podrá leer dicha información. El último paso consiste en compartir la contribución educativa que se haga en las redes sociales de la empresa para que los públicos internos y externos la conozcan.



Gráfico 5. –Plan crecer

INICIO QUIÉNES SOMOS LÍNEAS DE NEGOCIO CATÁLOGOS NOTICIAS RESPONSABILIDAD SOCIAL CONTACTO

Contribución a la Comunidad

En este documento resumimos las actividades más importantes que nuestra Empresa ha realizado durante el año 2016, las mismas que estuvieron encaminadas a reafirmar nuestro objetivo de trabajar y contribuir con el desarrollo sostenible de la sociedad.

Nuestro Objetivo

Cómo funciona?

PROGRAMA Crecer

SANTILLANA

Conoce nuestras contribuciones

Solicita ayuda

Copyright © 2011 Santillana Ecuador

Gráfico 6. –Plan crecer



Gráfico 7 –Plan crecer

· Recordación

Se decorará algunos azulejos en los baños con distinta información respecto a lo que es el Plan Crecer como recordatorio a los colaboradores.



Gráfico 8 –Plan crecer



Gráfico 9 –Plan crecer

CAMPAÑA 2

2. CAMPAÑA VALORES					
ESTRATEGIA	MENSAJE	PÚBLICO	TÁCTICA	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
EXPECTATIVA	Posicionamiento de valores	Personal de Santillana	Publicidad en gradas	1 mes	\$60
INFORMATIVA	Información de valores y filosofía	Personal de Santillana	Rueda informativa impresa	1 día	\$120
RECORACIÓN	Recordación general	Personal de Santillana	Regalo de soporte de celular para escritorio o	1 día	\$350
			Entrega de post its		\$3,500

Tabla 59. –Campaña 2

2. CAMPAÑA VALORES

- **Expectativa**

Se colocará un valor en cada piso de gradas para posicionarlos internamente. Para estos 5 gradas de cada piso serán forradas en forma de libros con papel de sticker.



Gráfico 10 –Valores



Gráfico 11. –Valores

- **Informativa**

Se dará a cada empleado una rueda informativa que contenga los valores corporativos y su filosofía. Para leer cada valor se tendrá que girar la rueda frontal hacia cualquier dirección y el contenido de este aparecerá.



Gráfico 12. –Valores

- **Recordación**

Se elaborará un soporte de celular para el escritorio que tendrá un diseño personalizado que en la parte frontal tendrá impresos los valores y en la posterior estará el logo de Santillana. Como segunda propuesta, en vez de la anterior se podrá elaborar post its personalizados con los valores.



Gráfico 13. –Valores 136



Gráfico 14. –Valores

CAMPAÑA 3

3. CAMPAÑA de INDUCCIÓN					
ESTRATEGIA	MENSAJE	PÚBLICO	TÁCTICA	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
EXPECTATIVA	Invitación a reunión corporativa	Personal de Santillana	Regalo de pieza de rompecabezas e invitación	1 día	\$60
INFORMATIVA	Reunión informativa de inducción	Personal de Santillana	Presentación creativa con procedimientos de inducción	1h30	\$0
RECORACIÓN	Entrega de Manual de Inducción y video corporativo	Personal de Santillana	Entrega de CD	1 día	\$150

Tabla 60. – Campaña 3

3. CAMPAÑA de INDUCCIÓN

· Expectativa

Se regalará a cada ejecutivo una pieza de rompecabezas con una invitación a una reunión corporativa que realizará Santillana. La pieza será usada en la siguiente fase.



Gráfico 15. –Inducción



Gráfico 16. –Inducción

- **Informativa**

Se realizará una reunión en la que se explicarán los procedimientos y contenidos de lo que es la inducción de Santillana. Para comenzar la charla, se pedirá a todas los ejecutivos que con su pieza armen el rompecabezas juntos. Al construirlo, podrán ver el organigrama de la compañía.



Gráfico 17. –Inducción

- **Recordación**

Al salir de la reunión, serán entregados un CD que contendrá las políticas explicadas en la charla y un video institucional.



Gráfico 18. –Inducción

CAMPAÑA 4

4. CAMPAÑA de HERRAMINETAS Y CANALES de COMUNICACIÓN					
ESTRATEGIA	MENSAJE	PÚBLICO	TÁCTICA	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
EXPECTATIVA	Invitación a capacitación de uso de correo electrónico y pedum	Personal de Santillana	Tarjeta QR code que al escanear abre invitación en movil	1 día	\$50
INFORMATIVA	Capacitación	Personal de Santillana	Capacitación por Coucher motivacional y coordinador de Comunicación	2h 30	\$50
	Evaluación de contenido en carteleras	Personal de Santillana	Implementación de carteleras Digitales y/o actualización de carteleras física	1 semana	\$0 o \$1050
RECORACIÓN	Tips de uso de correo y pedum	Personal de Santillana	Organizador de escritorio	2 semanas	\$200

Tabla 61. –Campaña 4

4. CAMPAÑA de HERRAMINETAS Y CANALES de COMUNICACIÓN

- **Expectativa**

Se entregará una invitación a una capacitación que se realizará a todo el persona sobre el uso del correo electrónico y el pedum. Esta tarjeta contendrá un QR code que al descárgalo en un móvil abrirá la invitación digital.



Gráfico 19. –Herramientas de comunicación



Gráfico 20. –Herramientas de comunicación



Gráfico 21. –Herramientas de comunicación

- **Informativa**

La capacitación será elaborada por departamentos y será respecto al uso del correo electrónico y el Pendum. Se dará consejos para que los empleados puedan utilizar ambas herramientas de forma organizada y efectiva. Asimismo, como otro paso adicional en la campaña, se evaluará el contenido de la cartelera para generar mayor interés en ser leída y a largo plazo se propone reemplazar las físicas por las digitales.



Gráfico 22. –Herramientas de comunicación



Gráfico 23. –Herramientas de comunicación



Gráfico 24. –Herramientas de comunicación



Gráfico 25. –Herramientas de comunicación



Gráfico 26. –Herramientas de comunicación

· **Recordación**

Unos días después de la capacitación, serán entregados un organizador semanal que contendrá algunos de los consejos para filtrar, organizar y no perder correo electrónicos.

TODOS LOS DÍAS HAY UNA NUEVA PÁGINA QUE ESCRIBIR EN NUESTRO LIBRO



Para escribir el libro tenemos que estar en la misma página 

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes

Para escribir el libro tenemos que estar en la misma página 

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes

TIPS PARA UN BUEN USO DE TU CORREO ELECTRÓNICO
 Aprende los atajos de teclado de Outlook. Toma ventaja de pasos rápidos de Outlook. Crea carpetas de búsqueda para sus correos electrónicos más importantes.
 Guarde rápidamente mensajes de correo electrónico como archivos.

Gráfico 27. –Herramientas de comunicación

7. Presupuesto

PRESUPUESTO GLOBAL	
Campaña 1	\$435.00
Campaña 2	\$530.00
Campaña 3	\$210.00
Campaña 4	\$300.00
TOTAL	\$1,475.00

Tabla 62. –Presupuesto Global Campaña Interna

Nota: es importante mencionar que dentro del presupuesto global no se consideran los costos de las pantallas digitales y de la creación de post its personalizados, al ser propuestas alternativas.

CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES

- Las información de las piezas gráficas mostradas en ésta propuesta, están sujetas a los cambios que el personal de Santillana crea necesario efectuar.
- Para la aplicación de la campana valores, se debe hacer énfasis en que los nuevos valores que serán posicionados dentro de la empresa pertenecen únicamente a Santillana Ecuador y fueron creados pensando en la cultura organizacional que mantienen los públicos internos actualmente.
- Se recomienda que en caso de que las carteleras digitales sean implementadas sea televisiones simples para ahorrar costos a la empresa.
- Se recomienda que se aplique las campañas a lo largo de un año y que cada fase no dure más de tres meses.

CAMPAÑA GLOBAL

1. **Introducción:**

Para la realización de las campanas externas propuestas dentro de este informe, se ha identificado distintos públicos con los que Santillana podría trabajar para posicionar su negocio. Se presentarán propuestas de campaña externas para

mantener una mejor el modo de relacionamiento y poder mantener el vínculo con este público. Al igual que en el plan generado de campañas internas, para el desarrollo de estas nuevas campañas también se mantendrá un mismo eje conceptual que alineé a las cinco propuestas.

Por lo general, la comunicación externa es manejada principalmente por el departamento de relaciones públicas y/o marketing. Dichos departamentos son los departamentos responsables de transmitirla en forma externa. En otras palabras, son quienes se encargan de proyectar a la imagen y reputación de la empresa.

2. Metodología

Se ha aplicado un método cualitativo para investigar respecto a los públicos internos. Se elaboraron entrevistas a William Hernández, Coordinador de Comunicación y a Henry Reinoso, Gerente de Ventas de Santillana mediante las que se logró conocer con mayor profundidad respecto al funcionamiento de la comunicación externa y a las oportunidades de mejora con cada público escogido.

3. Objetivos

Objetivo general

- Diseñar estrategias de comunicación acorde a los públicos externos seleccionados con la intención de generar un mayor reconocimiento corporativo y una mejor comprensión respecto a los servicios ofrecidos a las instituciones educativas.

Objetivos específicos

- Impulsar la comunicación existente con los representantes académicos de los colegios.
- Dar a conocer a los docentes respecto a los servicios educativos que Santillana le ofrece.
- Informar a los padres de familia respecto al contenido ofrecido en textos académico y servicios escolares que emprende Santillana dentro de los colegios.
- Crear lazos con medios de comunicación relevantes al negocio para promover la publicación de contenidos educativos
- Apoyar a la comunidad cercana a través de actividades que consideren la responsabilidad de Santillana frente a las necesidades y bienestar de la fundaciones.

4. Mapa & Tabla de públicos

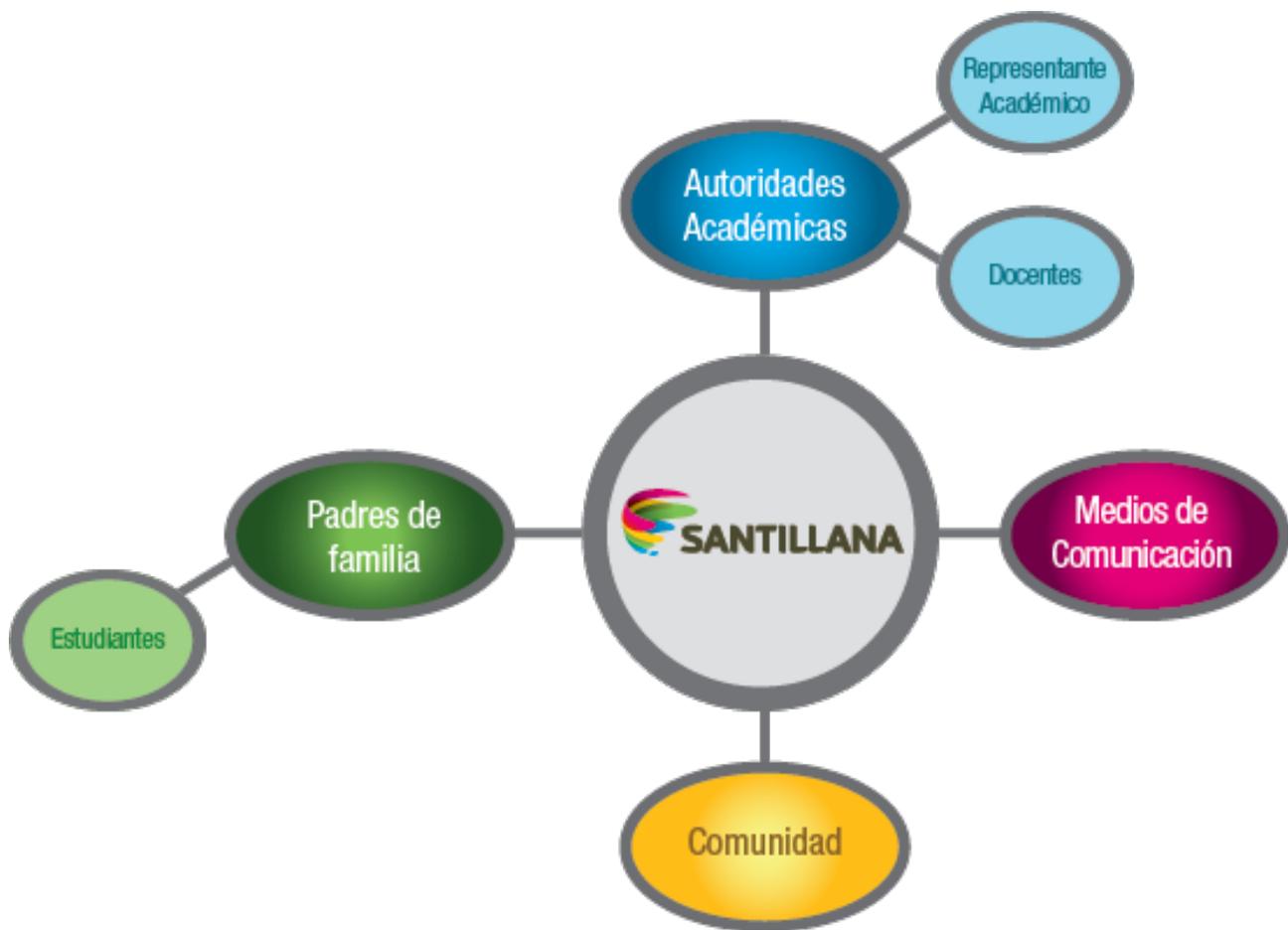


Gráfico 28. –Mapa conceptual públicos externos

Público	Sub Público	Modo de relación
Autoridades académicas	Rector, Vice-rector, coordinador académico.	Quienes tienen la decisión de compra sobre los textos educativos.
Personal Académico	Docentes de colegios aliados.	Usan los textos académicos, reciben formación y capacitaciones por parte de Santillana.
Público Final	Padres de familia (y como sub-público los estudiantes).	No existe relación con medios masivos. Se busca activar este canal.
Medios de comunicación	Radio, prensa escrita y revistas con ejes educativos.	No existe relación con medios masivos. Se busca activar este canal.
Comunidad	Fundaciones aliadas	Plan Crecer, ayuda de infraestructura, donación o venta de textos.

Tabla 63. –Públicos externos

5. Problema y oportunidad

Considerando los públicos mencionados, se propone campañas de comunicación para mejorar la relación y las formas de comunicación externa con dichos clientes. Las oportunidades consideradas para este proyecto son las siguientes:

a. autoridad académica (director, vicerrector, coordinador académico):

La autoridad académica es la persona por medio de la que se establece las ventas de los textos educativos de Santillana. Se busca impulsar y mantener ésta comunicación activa para que los colegios con los que la empresa trabaja estén enterados sobre los servicios y talleres que se ofrece a la institución además de los textos.

b. Docentes de instituciones:

Santillana al igual que los profesores quiere contribuir con la mejora de la educación, por lo que capacita y prepara a profesores para alcanzar un mejor rendimiento académico superior. Por esta razón, se pretende dar a conocer dichos servicios para que los profesores puedan impartirlos.

c. Padres de Familia:

Tomando en cuenta que muchos de los padres de familiar no están familiarizados con el contenido educativo expuesto en los textos académicos de Santillana o los servicios impartidos en los colegios, se busca comunicarlos de manera estratégica.

d. Medios:

Los medios de comunicación que han sido seleccionados para la implementación de ésta campaña han publicado contenidos académicos o cuentan con segmentos relacionados. A continuación. se presenta la lista de los posibles medios con los que se podría trabajar:

Medios	
Prensa	Ekos
	El comercio
	Revista Líderes
	Revista Familia
	Abordo
	El Universo
	Diario Hoy
	Mundo Magazine
Radios	Hot
	CCE

Tabla 64. –Medios

Nombre	Apellido	Medio	Teléfono	Segmento	Correo electrónico
Francisco	Ordoñez	CCE	998140953	Punto noticias	pancho.ordonez@gmail.com
Juan	Páez	El Comercio	02 2909706 ext.6208	Revista Educación	juanpaez@elcomercio.com
Juan	Páez	Revista Líderes	02 2909706 ext.6208	Revista Educación	juanpaez@elcomercio.com
Alexandra	Ávila	El Universo	022 555990.	Opinión	aavila@eluniverso.org
Pablo	Maldonado	Revista Familia	998237147	Educación	pmaldonado@elcomercio.com
Ángel	Chausqui	Abordo	02 3966300	Noticias	abordo@ekos.com.ec / acahuasqui@ekos.com
Andrea	Regalado	Revista Mundo Magazine	02 3332999	Noticias	aregalado@masbtl.com
Thalía	Flores	Diario Hoy	02 2490888	Noticias	tflores@hoy.com.ec
Wilson	Hinojosa	Radio Hot	02 3319405	Segmento de emprendedores	paully@hot106fuego.com
Sofía	Chávez	Revista EKOS	02 244 3377	Noticias	schavez@ekos.com.ec

Tabla 65. –Guía de Medios

e. Comunidad:

Santillana actualmente mantiene contacto con distintas fundaciones como responsabilidad social que se realiza como parte del “Plan Crecer”. A través de este proyecto, se busca continuar con este apoyo activando este canal con comunicación lúdica y dinámica que aporte al crecimiento intelectual de los niños de las fundaciones aliadas.

6. Eje conceptual

Con “Juntos hacia el éxito: aprender, convivir y ser”, se propone posicionar a Santillana en los públicos externos de forma en que la relación con éstos se mantenga a largo plazo. El nombre elegido de la campaña quiere comunicar el interés que tiene la organización en trabajar en conjunto con sus públicos para promover y aportar en la educación del país.

7. Estrategia & cronograma

- ❖ Es importante mencionar que se muestra un **precio unitario** de las piezas y artículos detallados en esta sección en relación a cotos de producción de a mil.

CAMPAÑA 1: AUTORIDADES ACADÉMICAS					
ESTRATEGIA	MENSAJE	PÚBLICO	TÁCTICA	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
EXPECTATIVA	Regalo de pin de reconocimiento	Autoridad académica	Pin de reconocimiento con logo del colegio cliente.	1 día	\$1.20
INFORMATIVA	Entrega de tríptico	Personal de Santillana	Se dará un tríptico informativo con los servicios que Santillana ofrece a colegios.	1 día	\$0.28
	Recordación general	Personal de Santillana	Esfero con mini pin de reconocimiento y logotipo de la empresa.	1 día	\$25.00
RECORDACIÓN					

Tabla 66. – Campaña Externa 1

Expectativa:

Se reconocerá a los colegios con los que Santillana ha estado trabajando de forma sorpresiva, lo que generará expectativa del por qué se los está felicitando. Para esto, se les entregará un pin de reconocimiento en el que dirá el nombre del colegio e incluirá el logo de la empresa en letras más pequeñas.



Gráfico 29. –Autoridades Académicas

Informativa:

Se les entregará a los rectores de cada colegio un díptico pequeño que incluirá información relevante de Santillana para que el cliente pueda entender los servicios académicos que se ofrecen a mayor profundidad.



Gráfico 30. –Autoridades Académicas

Recordación:

Se regalará esferos a los colegios que tendrán impresos el logo de Santillana y en su parte superior tendrán nuevamente un pin de reconocimiento. Con esto, nuevamente se hará énfasis en que Santillana reconoce el esfuerzo académico que realiza la institución.



Gráfico 31. –Autoridades Académicas

CAMPAÑA 2: DOCENTES					
ESTRATEGIA	MENSAJE	PÚBLICO	TÁCTICA	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
EXPECTATIVA	Regalo de marcador de pizarra.	Personal de Santillana	Al ser de uso diario para profesores se regalará un marcador.	1 día	\$1. 10
INFORMATIVA	Se repartirá a los docentes información sobre las capacitaciones que reciben.	Personal de Santillana	La información será puesta en una paleta creativa.	1 día	\$0.27
RECORDACIÓN	Recordación general sobre la necesidad de trabajar juntos por una mejor educación.	Personal de Santillana	Se regalará un pizarrón al departamento académico.	permanente	\$30.00

Tabla 66. – Campaña Docentes

Expectativa:

Se regalará a los profesores de los colegios un marcador de pizarra que tendrá una apariencia corporativa e impreso en el mismo estará el logo de Santillana y el nombre de la campaña, lo que generará expectativa sobre el por qué han recibido el presente.



Gráfico 32. –Docentes

Informativa:

Se entregará a los docentes de los colegios una paleta informativa que explicará cómo Santillana ayuda al crecimiento académico y da apoyo a los maestros escolares.



Gráfico 33. –Docentes

Recordación:

Para recordar a los docentes que Santillana ve por el bienestar escolar de ellos y los estudiantes, se regalará un pizarrón al departamento académico. El pizarrón llevara impreso la frase “aprender, convivir y ser” en su centro superior y en el lado derecho inferior tendrá el logo de la organización.



Gráfico 34. –Docentes

CAMPAÑA 3: PADRES FAMILIA					
ESTRATEGIA	MENSAJE	PÚBLICO	TÁCTICA	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
EXPECTATIVA	Se entregará a los padres un artículo con el nombre de la campaña.	Padres	Regalo de una regleta para conectar dispositivos electrónicos	1 día	\$2.00
INFORMATIVA	Información sobre los servicios educativos de Santillana.	Padres	Entrega de díptico informativo.	1 día	\$0.35
RECORDACIÓN	Libro con filosofía de vida de Santillana	Padres	Regalo de libro Santillana	1 día	\$1.60

Tabla 67. – Campaña Padres de Familia

Expectativa:

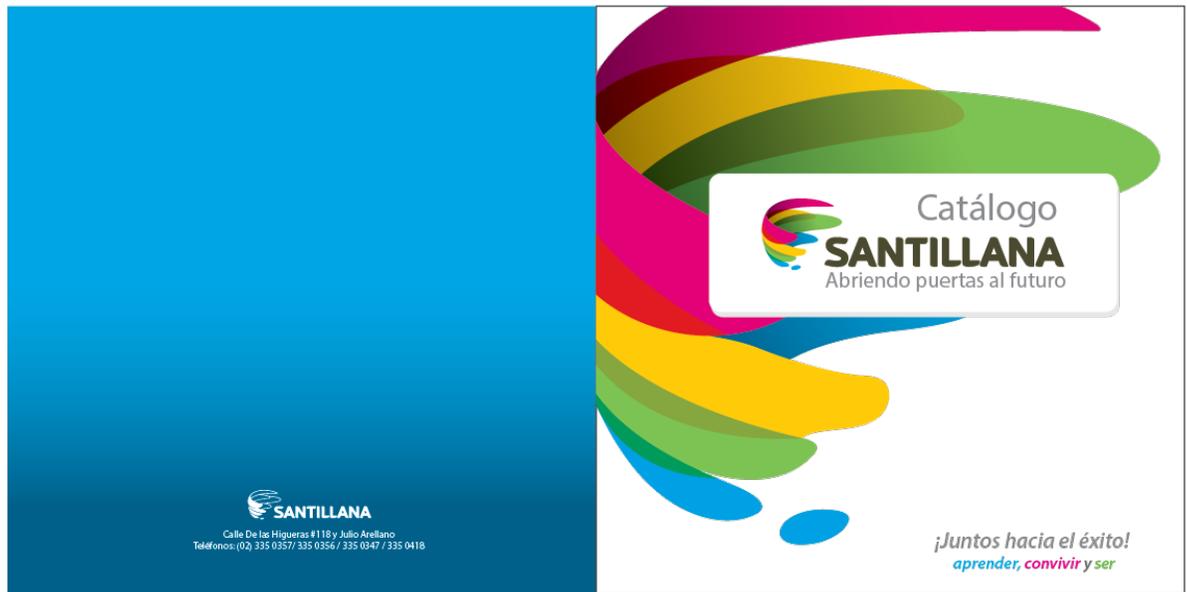
A manera de expectativa, se regalará una regleta a los padres de familia, ésta tendrá los colores de Santillana, el logotipo de la empresa y nombre de la campaña.



Gráfico 35–Padres de Familia

Informativa:

Se enviará un catálogo informativo respecto a los distintos servicios que Santillana ofrece a los colegios y las formas en las que contribuye académicamente para que los padres puedan entender la relevancia de la empresa dentro del rol educativo.



¿Cómo ayuda Santillana a tus hijos?

Capacitaciones a docentes

Santillana que ofrece soluciones pedagógicas de vanguardia a la comunidad de aprendizaje; promueve en sus productos y servicios una mejora en la oferta educativa, se les brinda capacitación a los docentes para poder mejorar su rendimiento, para impartir los conocimientos a los alumnos para juntos contribuir a un progreso en la educación.

Contamos con la colaboración de aproximadamente 50 profesionales que facilitan procesos de capacitación a través de talleres con temas que aportan a los fundamentos teóricos y la didáctica educativa, la organización y la gestión educativa y la psicología de la educación de los docentes.

Contenido de nuestros textos académicos

En Santillana Compartir se conjugan los programas de español e inglés, que se ajustan a los requerimientos y la carga horaria de cada escuela. Además de sus programas, Santillana Compartir cuenta con tres procesos:

-Digitalización -Evaluación -Formación

Quienes aportan un valor incalculable a todos los procesos descritos y crean una diferenciación importante de cualquier otra oferta educativa.



Talleres Educativos

En el Departamento Editorial se generan materiales que responden a un diseño pedagógico y uno gráfico determinados. Están elaborados con rigor científico y didáctico y promueven los valores y principios del Buen Vivir. Los materiales deben cumplir con estas condiciones:

- Responder al currículo nacional.
- Respetar la práctica del docente.
- Tener información que necesite e interese a los padres.
- Tener un grado adecuado de innovación.

Nuestros talleres están orientados a capacitar a los docentes de una manera en que estén preparados para una planificación y evaluación en el marco curricular por destrezas, así como la planificación de adaptaciones curriculares y técnicas e instrumentos para evaluar en contexto, siguiendo estándares de calidad en la gestión educativa. Los parámetros que se siguen en nuestros talleres está basados en:

- Fundamentación teórica y didáctica educativa
- Organización y gestión educativa
- Psicología de la educación



Gráfico 36. –Padres de Familia

Recordación:

Para recordar a los padres sobre la iniciativa que emprende la empresa a nivel educativo se los regalará un libro de Santillana, el mismo que explicará sobre cómo aplicar su filosofía de liderazgo y pensamiento crítico en la vida diaria.

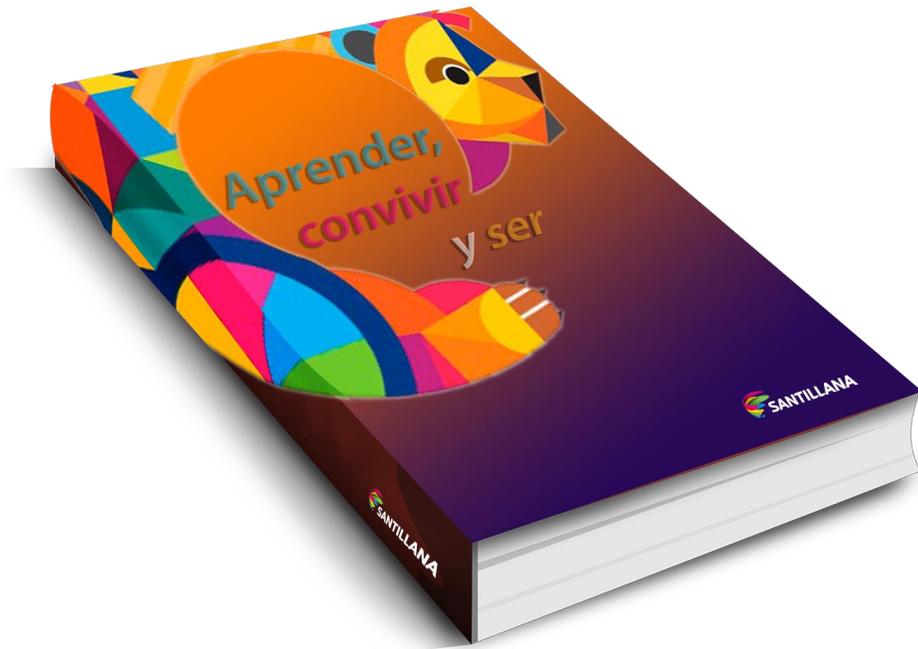


Gráfico 37. –Padres de Familia

CAMPAÑA 4: MEDIOS					
ESTRATEGIA	MENSAJE	PÚBLICO	TÁCTICA	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
INFORMATIVA	Se invitará a los medios a participar en un concurso.	Medios	Invitación	1 semana antes	\$0.29
	Ganador recibirá un fin de semana en el Marriot.	Medio ganador	Tarjeta de Hospedaje	Al finalizar el concurso	\$1.50
	Premio de hospedaje	Medio ganador	Se ha cotizado el premio para un fin de semana de Junio	2 noches, 3 días	\$298.00
RECORDACIÓN	Se regalará un artículo de uso frecuente para que recuerden el taller.	Medios	Organizador de audifonos	1 mes	\$5.75

Tabla 68. – Campaña Medios

Expectativa: no hay ésta fase

Informativa:

Se invitará a ciertos medios relacionados al negocio de Santillana a un participar en un concurso taller en donde se pedirá que cada medio redacte un artículo académico y se hablará de la importancia sobre el promover contenidos escolares. El artículo seleccionado por el periodista de Santillana obtendrá un fin de semana para dos personas en el hotel Marriot.

Con esta iniciativa Santillana hará énfasis en la importancia de escribir publicaciones con contenido académico para poder seguir contribuyendo a desarrollo educativo del país.



SANTILLANA
¡Por una mejor educación!

CONCURSO-TALLER 2017

Santillana te invita a escribir un artículo académico.
El ganador recibirá un fin de semana
para dos personas en uno de los hoteles más exclusivos de Quito.

Lugar: Sala de reuniones
Santillana Matriz.

Fecha: 15 de Septiembre de 2017

Hora: 09h00 a 11h00



Juntos hacia el éxito: aprender, convivir y ser

Gráfico 77. –Medios



Marriott.
HOTELS & RESORTS

A nombre de:

BONO DE REGALO, válido para dos personas, en habitación simple con desayuno incluido, del 1 al 30 de septiembre de 2017.



2 NOCHES
HOSPEDAJE

BONO DE REGALO

Gráfico 78. –Medios

Recordación:

Como recordación a todos los medios participantes se les entregará un organizador de audífonos, por ser un objeto de uso frecuente que recordará a los participantes sobre el concurso. En la parte frontal dirá el slogan de la campana, mientras que en parte posterior tendrá el logo de Santillana.



Gráfico 78. –Medios

CAMPAÑA 5: COMUNIDAD					
ESTRATEGIA	MENSAJE	PÚBLICO	TÁCTICA	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
INFORMATIVA	Se invitará a las fundaciones aliadas a ser parte de un taller	Niños de la fundación	Entrega de invitaciones	1 día	\$0.80
	Evento de capacitación teatral y teórica.	Niños de la fundación	Se contratará a capacitadores con habilidades escénicas.	2 horas	\$40.00
RECORACIÓN	Se regalará una agenda al finalizar el taller	Niños de la fundación	La primera agenda tendrá algunos de los consejos sobre los que se hable en la charla.	1 día	\$4.50

Tabla 69. – Campaña Comunidad

Expectativa: no hay ésta fase

Informativa:

Se entregará una invitación a una capacitación a las distintas fundaciones con las que Santillana trabaja como parte de la ayuda comunitaria que brinda. En la capacitación se contratará un equipo de expertos que podrán educar a los niños respecto a temas como la violencia, consumo de drogas, familia y otros. El evento contendrá además de los componentes teóricos, una parte práctica en donde por medio de una representación teatral, los capacitadores actuarán respecto a las distintas problemáticas que se tratarán para lograr llegar a los niños de forma lúdica y entretenida.



Gráfico 79. –Comunidad



Gráfico 80. –Comunidad

Recordación:

Los niños participantes recibirán como regalo una agenda que tendrá el nombre de la campaña y el logo de Santillana. También, en la primera página se detallará algunos de los consejos dados en la charla para que los niños puedan tenerlos presente diariamente.



Gráfico 81. –Comunidad

8. Presupuesto Global

PRESUPUESTO GLOBAL	
Campaña 1	\$6.48
Campaña 2	\$30.27
Campaña 3	\$3.95
Campaña 4	\$305.54
Campaña 5	\$45.30
TOTAL	\$391.54

Tabla 70. –Presupuesto Global Campaña Externa

CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES

- La información de las piezas gráficas mostradas en ésta propuesta, están sujetas a los cambios que el personal de Santillana crea necesario efectuar.
- Los valores unitarios de los artículos detallados en las anteriores cinco campañas, exceptuando los rubros de la capacitación y el premio, que fueron calculadas como precio neto.
- Se recomienda que se aplique las campañas a lo largo de un año y que cada fase no dure más de tres meses.

CONCLUSIÓN GENERAL

A lo largo del trabajo tanto con la explicación teórica como por medio del estudio realizado a Santillana se ha logrado explicar que la importancia que conlleva la comunicación como herramienta indispensable para las actividades cotidianas y para los negocios. Por este motivo, se reconoce a la comunicación como parte necesaria de las acciones diarias que realizan las personas y se insta a reconsiderar la manera en la que se la a estado utilizando para buscar mejoras que cambien su rendimiento y productividad.

Evidentemente, los comunicadores y profesionales de relaciones públicas promueven espacios sociales y laborales saludables que buscan la satisfacción de las personas que lo rodean. No obstante, para que la comunicación logre ser fluida y logre desarrollarse es necesario realizar diagnósticos específicos acorde a los públicos que se manejen, tal como lo es la auditoría de comunicación interna que ha sido presentada dentro de esta tesis.

Las relaciones públicas son una práctica compleja que abarca varias disciplinas como las que han sido detalladas dentro del marco teórico. Cada una de estas cumple una función específica dentro del área que incursiona. No obstante, este trabajo práctico a

podido principalmente enfatizar en dos de éstas: la comunicación interna y la comunicación externa.

Por un lado, la comunicación interna, es fundamental para toda empresa o organización ya que considera la necesidad de sus propios públicos: sus colaboradores y empleados. Para que cualquier entidad pueda proyectar nuevos objetivos económicos y externos es necesario considerar el estado actual en el que se encuentra la productividad interna de la empresa.

Por otro lado, el área externa se enfoca en la relación que posee la institución con sus clientes, proveedores y aliados. Para que la compañía pueda satisfacer las necesidades económicas de sus colaboradores internos y generar ganancias, ésta comunicación deberá ser evaluada y contar con estrategias que la permitan llegar sus públicos externos de forma asertiva.

REFERENCIAS

- Adams, D. (2016). The Impact of Organizational Structure on External Communication. Extraído desde <http://smallbusiness.chron.com/impact-organizational-structureexternal-communication-21997.html>
- Anderson, C. (2016). Importance of External Business Communication. Extraído desde <http://smallbusiness.chron.com/importance-external-business-communication-19304.html>
- Austin, T. (2016). LAS COMUNICACIONES EN LA PREHISTORIA Y LA HISTORIA DE LA HUMANIDAD. Extraído desde <http://www.lapaginadelprofe.cl/com/HistoriaCom/comprehist.htm>
- Barnes, B & Newton, L. (2014). Constructing Corporate Identity before the Corporation: Fashioning the Face of the First English Joint Stock Banking Companies.
- Block, E. (2016). The Legacy of Public Relations Excellence Behind the Name. Extraído desde <http://comm.psu.edu/page-assets/assets/pdf/arthur-w-page-by-block.pdf> Castro, P. (2013). Teorías de Motivación, Estrés y bienestar
- Comunicación. (2016). En *ConceptoDefinición* diccionario en línea. Extraído desde <http://conceptodefinicion.de/comunicacion/>
- Comunicación. (2016). En *Definición ABC* diccionario en línea. Extraído desde <http://www.definicionabc.com/comunicacion/comunicacion.php>
- Communication Skills: Writing. (2016). University of Kent Extraído desde <https://www.kent.ac.uk/careers/sk/written-communication.htm>
- Costa, Joan. (2012). DirCom, Los componentes de identidad. Pp. 127 – 137
- Coleman, (J). Havard Business Review: Corporate Culture. Extraído desde Extraído <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>

- Clotilde, M. (1999). SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD. Revista de Psicología. Extraído desde http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Cusot, G. (2016). Identidad e imagen en la organización, Rasgos físicos en la organización & Auditoria de comunicación interna.
- Cruz, N. (2016). La Motivación, Comunicación y Actitudes de los Empleados como Elementos Fundamentales en la Organización. Extraído desde <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>
- Equal Rights Association (2016). Internal and External Communication. Extraído desde <http://www.lgbtiera.org/img/about/Internal%20and%20external%20communication.pdf>
- Etkin, E. (s/f). Auditoria de comunicación, El recorrido metodológico de la auditoria.
- Fernández, P & Díaz, P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Extraído desde https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf
- Lunenburg, F. (2010). Louder Than Words: The Hidden Power of Nonverbal Communication in the Workplace. Extraído desde <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Louder%20Than%20Words%20IJSaid%20V12%20N1%202010.pdf>
- Martini, N. (2016). Definiendo las Relaciones Públicas. Extraído desde <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>
- Mohamed, B. (2009). RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE IDENTITY AND CORPORATEREPUTATION: A CASE OF A MALAYSIAN HIGHER EDUCATION SECTOR. Extraído desde https://www.academia.edu/255087/RELATIONSHIP_BETWEEN_CORPORATE_I

IDENTITY_AND_CORPORATE_REPUTATION_A_CASE_OF_A_MALAYSIAN
_HIGHER_EDUCATION_SECTOR

Mora, J. (1999). Explicación y Análisis: Taller de Comunicación I. México: pp. 161- 163.

Extraído desde

<https://books.google.com.ec/books?id=G86gwoLsDpIC&pg=PA154&dq=tipos+de+comunicacion&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjczMfT69jQAhUDMyYKHSPtDuAQ6AEIGTAA#v=onepage&q=tipos%20de%20comunicacion&f=false>

Morris, T. (2014). Ivy Lee and the origins of the press release. Extraído desde

<http://www.behindthespin.com/features/ivy-lee-and-the-origins-of-the-press-release>

Novoa, A. (1980). Conceptos básicos sobre la comunicación. Costa rica: Pp. 9- 15. Extraído

desde

<https://books.google.com.ec/books?id=d2sOAQAIAAJ&pg=PA14&dq=tipos+de+comunicacion&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjczMfT69jQAhUDMyYKHSPtDuAQ6AEIJjAC#v=onepage&q=tipos%20de%20comunicacion&f=false>

PRINCIPLES & PRACTICE OF PUBLIC RELATIONS. (2006). University of Lagos.

Extraído desde

http://www.nou.edu.ng/uploads/NOUN_OCL/pdf/pdf2/MAC134.PRINC%20&%20PRACT%20OF%20PR%20_22-09-20_.pdf

Proctor, C. (2014). ATTITUDE, HAPPINESS, AND JOB SATISFACTION. Extraído

desde <https://www.suu.edu/hss/comm/masters/capstone/thesis/proctor-c.pdf>

Ragusa, A. (2010). Internal Communication Management: Individual and Organizational

Outcomes. Extraído desde

<http://www.institutik.cz/wpcontent/uploads/2010/10/Internal-communication-management.pdf>

- Riel, Cees & Balmer, J. (1995). Corporate Identity: the concept, it's a measurement and management.
- Ritter, M. (2014). Imagen y Reputación.
- Rodríguez, J. (2012). Fundamentos de la comunicación, apuntes de clase.
- Robbins, T. (2017). Productivity & Performance. Extraído desde <https://www.tonyrobbins.com/productivity-performance/>
- Schmitz, A. (2012). A primer on communication studies book. Vol 1.0. Extraído desde <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/a-primer-on-communication-studies.pdf>
- Santillana España. (2017). Conócenos. Extraído desde <http://www.santillana.es/es/w/sobrenosotros/conocenos/>
- Santillana Ecuador. (2017). Quienes somos. <http://www.santillana.com.ec/index.php/quienes-somos>
- Seitel, F. (2002). TEORÍA Y PRÁCTICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS, Capítulo 1: Madrid. Pearson Education, S. A.
- Thompson, I. (2016). Definición de Comunicación. Extraído desde <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- Villers, P. (2016). Knowledge Management and Business Intelligence.
- Wirthlin, A. (2009). Public Relations Book: A guide to Public Relations Practices, Social Media, and PR Careers.
- White, C., Vanc, A & Standford, G. (2016). INTERNAL COMMUNICATION, INFORMATION SATISFACTION AND SENSE OF COMMUNITY: THE EFFECT OF PERSONAL INFLUENCE. Extraído desde http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/White_Vanc_Stafford.pdf
- Whrench, J. (2016). An Introduction to Organizational Communication. Pp. 1-518