

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**La Comunicación Estratégica:
La Columna Vertebral de todo proyecto**

Cynthia Vázquez Jara

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del Título de

Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 07 de diciembre de 2022

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

**La Comunicación Estratégica:
La columna vertebral de todo proyecto**

Cynthia Vázquez Jara

Nombre del profesor, Título académico

Isabel Palacios, Mtr.

Quito, 07 de diciembre de 2022

© 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.

Nombres y apellidos: Cynthia Vázquez Jara

Código: 320712

Cédula de identidad: 172389132-9

Lugar y fecha: Quito, 07 diciembre de 2022

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi familia. A mis hijos, Rafa y Guille, por su bondad y paciencia con una madre que les ha robado tantas horas de su tiempo para estudiar y cumplir con este sueño. A mi esposo, Guillermo, por su apoyo incondicional y su amor, pilares que han representado mi impulso para no desmayar en este camino. A Zaidi, mi madre, por ser mi compañera y mejor amiga; sin tu apoyo, nada sería posible. A Laury y Marcelo, por amarme y recordarme que la familia es la que nunca falla, es a donde siempre se acude y a donde siempre se vuelve.

Los amo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por su evidente e innegable presencia a lo largo de mi camino de vida. A mis hijos, Rafa y Guille, por ser mi fuerza catalizadora, por su paciencia y los abrazos con los que me esperan en casa día a día. A mi esposo, Guillermo, por ser mi compañero de vida y mi confidente, por enseñarme el amor, aquel amor con el que los seres humanos somos mejores. A Zaidi, mi madre, por haberme empujado aquel día a dar el primer paso para hoy estar aquí. Agradezco a mis amigos, por estar siempre ahí, por duplicar mis alegrías y dividir mis tristezas.

Gracias a ITSA, por haberme enseñado tanto, por motivarme a ser mejor y estudiar permanentemente; con ITSA descubrí que más allá de la comunicación, la educación también es mi pasión.

Gracias a la USFQ, no solo por este logro, sino por que mi paso por sus aulas ha representado una de las mejores experiencias de mi vida. En especial, gracias a Gustavo Cusot e Isabel Palacios, por su apoyo y motivación permanente; sin duda, nos unen dos grandes pasiones: la comunicación y la educación.

RESUMEN

En la presente investigación, se realiza una descripción cualitativa de la comunicación, su rol dentro de la creación de la cultura corporativa y su papel respecto a identidad, imagen y reputación institucional. Se revisará también la importancia de la auditoría comunicacional como una herramienta sine qua non, analizando la información recabada respecto a una institución específica de educación superior, su estructura y su modelo de comunicación tanto interna como externa.

En el contexto de la educación superior, es innegable que gracias al mercantilismo excesivo del conocimiento y a la globalización de la educación, las instituciones tanto universitarias como tecnológicas, han debido atravesar forzosas transformaciones que, con una pandemia mundial de por medio, sin duda, se han intensificado, lo que sitúa al sistema de educación superior frente a nuevos contextos y desafíos que evidencian más que nunca, que una estrategia de comunicación se vuelve una herramienta imprescindible, imposible de omitir en las instituciones educativas de éxito de hoy en día.

Sin duda, la tendencia actual es que el éxito de una organización educativa, sea cada vez menos dependiente del eje publicitario y que la comunicación, tanto interna como externa, se vuelva un instrumento de gestión y diferenciación de la institución dentro del mercado; es ahí cuando surge el concepto de Comunicación Estratégica, siendo fundamental analizar y ratificar su peso dentro de los contextos empresariales de hoy en día.

Palabras clave: Comunicación estratégica, auditoría, imagen, cultura corporativa, educación superior, globalización, comunicación interna, comunicación externa.

ABSTRACT

In this research, a qualitative description of communication, its role in the creation of corporate culture and its role with respect to identity, image and institutional reputation is made. The importance of the communication audit as a sine qua non tool will also be reviewed, analyzing the information gathered with respect to a specific higher education institution, its structure and its internal and external communication model.

In the context of higher education, it is undeniable that thanks to the excessive commercialism of knowledge and the globalization of education, both university and technological institutions have had to go through forced transformations that, with a global pandemic in the middle, have undoubtedly intensified, which places the higher education system in front of new contexts and challenges that show more than ever that a communication strategy becomes an essential tool, impossible to omit in today's successful educational institutions.

Undoubtedly, the current trend is that the success of an educational organization is less and less dependent on the advertising axis and that communication, both internal and external, becomes an instrument of management and differentiation of the institution within the market; that is when the concept of Strategic Communication arises, being fundamental to analyze and ratify its weight within today's business contexts.

Keywords: Strategic communication, image, audit, corporate culture, higher education, globalization, internal communication, external communication.

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	14
La Comunicación	16
1.1 Funciones de la comunicación	17
1.2 La Comunicación como elemento social	17
La Comunicación Empresarial	19
2.1 Cultura Corporativa	20
2.2 Elementos del plan de Comunicación Organizacional	23
2.3 Tipos de Comunicación Empresarial	24
Identidad, Imagen y Reputación Empresarial	26
3.1 Antecedentes históricos	26
3.2 La construcción de la identidad corporativa	27
3.3 Elementos clave de la identidad corporativa.....	28
3.4 La construcción de la imagen corporativa	29
3.5 La construcción de la reputación corporativa	30
La Comunicación Interna.....	32
4.1 Cuando la identidad no es correctamente difundida	33
4.2 Señales de que la Comunicación Interna está siendo deficiente	34
4.3 Rol participativo de la Comunicación Interna	35
4.4 Elementos de la Comunicación Interna.....	36
4.5 Importancia de la Comunicación Interna.....	38
La Auditoría de la Comunicación Interna	40
5.1 ¿Qué es la Auditoría de Comunicación Interna?	40
5.2 Fases de la Auditoría de Comunicación Interna.....	42
5.3 Etapas de la Auditoría de Comunicación Interna	43
La Comunicación Global: Comercial e Institucional	47
6.1 Objetivo de la Comunicación Global.....	47
Auditoría de Comunicación Interna, Institución Ejemplo.....	49
Instituto Superior Tecnológico San Antonio ITSA	49
7.1 Antecedentes Históricos ITSA	49
7.2 ¿Qué es ITSA?	50
7.3 Carreras ofertadas en la actualidad por ITSA.....	50
7.4 Misión	51
7.5 Visión	51
7.6 Valores Institucionales	51
7.7 Filosofía.....	51
7.8 Normativa relativa al personal	52
7.9 Identidad Visual	54
7.10 Públicos Internos de ITSA	55
7.11 Mapa de estrategias y tácticas de comunicación según público	55
7.12 Conclusiones y Recomendaciones Preliminares	55
7.13 Objetivo General del Sistema de Auditoría	56

7.14 Objetivos Específicos	56
7.15 Metodología y Técnica de investigación.....	57
7.16 Universo de Estudio	57
7.17 Resultados	57
7.18 Análisis Resultados Encuesta Diagnóstico Comunicacional ITSA	57
7.19 Determinación y conclusiones de los problemas comunicacionales	70
7.20 Recomendaciones	72
Campañas de Comunicación Interna: Instituto ITSA	74
8.1 Determinación de los problemas comunicacionales a nivel interno.....	74
8.2 Objetivo General Campañas Internas	74
8.3 Campaña Identidad Corporativa	74
8.4 Campaña Herramientas y Canales de Comunicación.....	77
8.5 Campaña Clima Laboral.....	79
8.6 Cronograma	81
8.7 Presupuesto.....	82
Campañas de Comunicación Global: Instituto ITSA.....	85
9.1 Públicos Externos ITSA.....	85
9.2 Objetivo General Campañas de Comunicación Global	85
9.3 Determinación de los problemas comunicacionales a nivel externo	85
9.4 Campaña Medios de Comunicación	86
9.5 Campaña Comunidad	89
9.6 Campaña Potenciales Estudiantes y Familias	91
9.7 Campaña entes reguladores de la educación superior.....	94
9.8 Cronograma	97
9.9 Presupuesto.....	97
Conclusiones	101
Referencias Bibliográficas	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Mapa de públicos internos	55
Tabla 2 Mapa de estrategias y tácticas de comunicación según público	55
Tabla 3 Distribución departamental del personal de ITSA.....	57
Tabla 4 Cronograma ejecución campañas internas.....	81
Tabla 5 Presupuesto Campaña Identidad.....	82
Tabla 6 Presupuesto Campaña Herramientas y Canales de Comunicación.....	82
Tabla 7 Presupuesto Campaña Clima Laboral.....	83
Tabla 8 Presupuesto Total.....	83
Tabla 9 Cuadro de resumen	84
Tabla 10 Mapa de Públicos Externos.....	85
Tabla 11 Cronograma ejecución campañas comunicación global	97
Tabla 12 Presupuesto campaña medios de comunicación	98
Tabla 13 Presupuesto campaña comunidad	98
Tabla 14 Presupuesto campaña potenciales estudiantes y familias	99
Tabla 15 Presupuesto campaña entes reguladores de la educación superior	99
Tabla 16 Presupuesto total	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Identidad Visual de ITSA.....	54
Figura 2 Pregunta 1 Encuesta	58
Figura 3 Pregunta 2 Encuesta	58
Figura 4 Pregunta 3 Encuesta	59
Figura 5 Pregunta 4 Encuesta	59
Figura 6 Pregunta 5 Encuesta	60
Figura 7 Pregunta 6 Encuesta	60
Figura 8 Pregunta 7 Encuesta	61
Figura 9 Pregunta 8 Encuesta	62
Figura 10 Pregunta 9 Encuesta	62
Figura 11 Pregunta 10 Encuesta	63
Figura 12 Pregunta 11 Encuesta	64
Figura 13 Pregunta 12 Encuesta	65
Figura 14 Pregunta 13 Encuesta	65
Figura 15 Pregunta 14 Encuesta	66
Figura 16 Pregunta 15 Encuesta	66
Figura 17 Pregunta 16 Encuesta	67
Figura 18 Pregunta 17 Encuesta	67
Figura 19 Pregunta 18 Encuesta	68
Figura 20 Pregunta 19 Encuesta	68
Figura 21 Diseño de Calendarios.....	76
Figura 22 Souvenirs ITSA	
Figura 23 Mensajes Baños ITSA	76
Figura 24 Arte Premios	
Figura 25 Arte Premios.....	78
Figura 26 Arte Fase Recordativa	78
Figura 27 Arte Invitación.....	80
Figura 28 Arte Fase Recordativa	
Figura 29 Arte Agenda	80
Figura 30 Arte Comunicado de Prensa	87
Figura 31 Arte Invitación Medios de Comunicación.....	87
Figura 32 brochure carreras ITSA	88
Figura 33 Calculadora y esfero ITSA	
Figura 34 Agenda y esfero ITSA	89
Figura 35 Artes fase expectativa	
Figura 36 Artes fase expectativa	90
Figura 37 Artes fase informativa	
Figura 38 Artes fase informativa.....	90
Figura 39 Arte Mailing a Comunidad.....	91
Figura 40 Arte mailing y whatsapp masivo	
Figura 41 Arte mailing y whatsapp masivo	92
Figura 42 Arte mailing y whatsapp masivo	92
Figura 43 Conversatorio carreras ITSA	
Figura 44 Casa Abierta ITSA	93
Figura 45 Mensajes baños Día ITSA.....	93

Figura 46 Fase recordativa	
Figura 47 Fase recordativa.....	94
Figura 48 Invitación fase expectativa	95
Figura 49 Saludo Rector autoridades Senescyt, CES y CACES	
Figura 50 Intervención Canciller	95
Figura 51 Fase informativa, Rector y Vicerrectora	
Figura 52 Fase informativa, coctel rooftop.....	96
Figura 53 Artes mailing fase recordativa	
Figura 54 Artes mailing fase recordativa.....	96

INTRODUCCIÓN

En una época en la que los cambios se precipitan, la comunicación corporativa no puede quedarse atrás. En el mundo empresarial de hoy en día, la gestión de una organización demanda de una responsabilidad global, tanto para la dirección, como para quienes la componen, en donde cada vez se le otorga mayor importancia al valor que la comunicación aporta a la empresa y en donde se vuelve indispensable la intervención de una estrategia que de lugar, por una parte a la detección y hallazgo de problemas y por otra parte, a la definición de una ruta planificada de trabajo para el planteamiento de objetivos, estrategias y soluciones que prioricen el crecimiento, posicionamiento y conquista de las metas empresariales.

Puesto en otras palabras, nos encontramos frente a un elemento esencial de toda empresa: la Comunicación Corporativa, que no solo informa, sino que también es capaz de sembrar nexos y relaciones sólidas entre la institución y sus diversos grupos de interés. A nivel interno, la Comunicación se perfila como aquella eficaz herramienta que genera una identidad y la fidelidad del colaborador, produciendo orgullo, sentido de pertenencia y optimizando por consiguiente, los procesos, la atención y el rendimiento organizacional. Mientras que a nivel externo, la Comunicación es la columna vertebral, responsable de comunicar, difundir e influir en su entorno, permitiendo la credibilidad, confianza, posicionamiento y éxito comercial, respecto a la propagación de bienes y servicios en el mercado (Aquino, 2017).

Sin embargo, cuando hablamos de Comunicación Corporativa, no es usual pensar en el sector de las instituciones de educación superior privadas como un nicho de gran demanda, no obstante, es innegable que la globalización de la educación superior, el fácil acceso, y el mercantilismo excesivo que existe en torno a un título académico, sumado a las reformas que han sufrido las leyes que regulan la educación superior en el país, obligan a las universidades

e instituciones de educación superior privadas a contar con un departamento especializado y diseñar e implementar estrategias comunicacionales capaces de diferenciar a las instituciones en el mercado y en el feroz mundo de la competencia.

Giroto et al (2011) consideran a una entidad de educación superior como “una estructura compleja y centralizada, con patrones y prácticas marcadas”, por lo que aseveran que la implementación de planes de comunicación interna o externa supone un gran reto. Esto se suma al permanente movimiento y evolución que atraviesa el sector de la educación superior, en donde los cambios son una constante y en donde cada vez surgen más y mejores modelos educativos, lo que sin duda enfrenta a las entidades a un desafío real, en el que se vuelve imposible continuar con el modelo conservador de comunicación que quizá por la naturaleza de su negocio, han mantenido las universidades e instituciones de educación superior a la hora de publicitar, vender y/o difundir sus servicios educativos.

La presente investigación parte de dos pasiones personales de vida: la comunicación y la educación; y busca analizar la dinámica con la que la Comunicación Corporativa influye en el éxito de una institución educativa y juega un rol medular en la dirección y gestión institucional, siendo la responsable de crear eficientes procesos de comunicación al interior de la institución; establecer nexos sólidos a nivel interno y externo; consolidar la identidad y la cultura corporativa; e incrementar la tasa de captación y matrícula, lo que finalmente representa una de las misiones principales de toda institución educativa.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN

La importancia de la comunicación se evidencia sin duda en todos los ámbitos de la vida. “La comunicación es el auténtico vehículo del acontecer social, y por tanto uno de los conceptos esenciales de la psicología social y la dinámica de grupos” (Ongallo, 2000).

La comunicación como definición consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes y tiene que ver con el intercambio de información que se genera entre dos o más individuos, cuyo fin es aportar y recibir información. Otros autores afirman que “la comunicación es un concepto amplio y elástico, que se desliza constantemente entre la polisemia, la ambigüedad y la multidimensionalidad” (Aguado, 2004). En cualquier caso, la comunicación representa sin duda una necesidad innata del ser humano, una de las manifestaciones primarias del hombre, pues se evidencia desde nuestro primer llanto; aún no ha sido posible descubrir el momento exacto en el que el hombre se empieza a comunicar con sus pares, no obstante, se sabe que desde la prehistoria existieron códigos que permitieron la expresión de ideas, culturas y formas de vida. Sin duda estos códigos han ido evolucionando con el desarrollo del arte, la música, la escritura, los inventos de artefactos de comunicación y ahora el internet, lo que ha vuelto a la comunicación un proceso complejo debido a los cambios sociales y tecnológicos que la humanidad ha atravesado en los últimos siglos.

Manuel Martín Serrano (2007) afirma inclusive que las destrezas comunicacionales de las especies que antecedieron a los humanos, aportaron al proceso evolutivo de la comunicación humana y que “las capacidades comunicativas que los humanos han desarrollado más que sus antecesores animales, reflejan tanto las necesidades naturales como las sociales, lo que hace que este paradigma vuelva a ser útil para producir teoría cuando están naciendo ciencias nuevas”.

1.1 Funciones de la comunicación

Según Rosario Peiró, se destacan las siguientes funciones de la comunicación (2019):

- **Función representativa.** – Tiene lugar cuando un hecho es informado de manera objetiva.
- **Función emotiva.** – Esta función se manifiesta cuando se busca transmitir estados emocionales o sentimientos.
- **Función apelativa.** – Esta función se genera al llamar la atención del receptor, ejerciendo influencia sobre él. Un ejemplo de esto es cuando se requiere que alguien realice una o más tareas pendientes.
- **Función de contacto.** – Cuando la comunicación pretende ser iniciada, reanudada o interrumpida, es cuando se evidencia la función de contacto.
- **Función metalingüística.** – Tiene que ver con los códigos y las normas de una lengua determinada.
- **Función poética.** – Se centra en el aspecto estético del mensaje. Se lo puede apreciar en el ámbito literario o en el de la publicidad.

1.2 La Comunicación como elemento social

Sin duda, el desarrollo de la ciencia y especialmente de la tecnología han dado lugar a un cambio en la realidad de la comunicación, en la que esta ya no representa en exclusiva la difusión lineal, simple y pasiva de un mensaje, sino que se ha vuelto un acto de contacto entre personas con la finalidad de obtener una respuesta, opinión o conducta determinada. Es decir, el receptor resulta también ser un protagonista, y es el “responsable de completar el proceso comunicacional, e incorporar las complejidades de la diversidad social y cultural en el proceso de codificación y decodificación de la información” (Kapelusz, 2018).

De este modo, se puede sostener que la comunicación facilita la creación de lazos y vínculos entre personas que terminen compartiendo similares objetivos y trabajen de manera sintonizada para alcanzarlos (Nosnik, 1998). La comunicación da lugar a la consolidación de relaciones interpersonales, pues es participativa y a través de ella se logran identificar necesidades, problemáticas, y empatías, en donde resulta fácil compenetrarse con otros individuos, comprendiendo lo que piensan o lo que sienten; la comunicación no solo es dar y recibir información, sino que se vuelve un elemento fundamental de desarrollo y cambio social.

Amerita también citar por otra parte a Kapelusz, quien en otro sentido, afirma que, “como se trata de un proceso sociocultural, la comunicación se desenvuelve en un contexto desigual, determinado por relaciones de poder” (2018).

En cualquier caso, la comunicación es capaz de transformar personas y empresas. Entre los expertos en comunicación, se llega a afirmar incluso que “la comunicación es más fuerte que la acción”.

CAPÍTULO II

LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

La comunicación forma parte de toda estructura organizacional, y quien la entiende, sabe que su aplicación idónea, amplifica y maximiza el potencial empresarial, convirtiendo a una empresa en una unidad sólida.

Pero... ¿Qué es una Empresa? Según Roldán (2017), una empresa es una estructura organizada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos y buscan alcanzar un objetivo particular.

La vorágine de la comunicación en las empresas u organizaciones forma parte indiscutible del andamiaje empresarial. Largo pero certero, ha resultado el proceso en el que la gerencia y la alta dirección de las organizaciones termine por comprender que, sea cual sea la misión y/o la naturaleza de una empresa, el flujo y la calidad de su comunicación, asegura en gran medida su éxito o fracaso, más allá de la calidad de sus productos y/o servicios. Es decir, nos encontramos frente a una necesidad real y permanente: La Comunicación Estratégica, involucrada directamente en la gestión y la administración de una empresa. Razón tiene Antonio Lucas Marín cuando sostiene que la comunicación empresarial “nace en las necesidades teóricas y prácticas de las empresas, de mejorar las habilidades de comunicación de aquellos que intervienen en sus procesos financieros y administrativos” (1999).

Dentro de los conceptos de Comunicación Empresarial, toma forma sin duda la comunicación empresarial externa, acompañada del diseño estratégico de planes, estrategias, tácticas y mensajes, cuya misión sea optimizar y mantener la relación de la institución con los actores externos involucrados en su gestión, creando, modificando, y/o manteniendo una

imagen positiva, proyectada en un contexto en el que entra en juego un rol multidisciplinario de la comunicación, articulando la estrategia con ineludibles disciplinas como el Marketing, las Relaciones Públicas, la Publicidad, la Gestión de Procesos, entre otras. La estrategia externa de Comunicación Empresarial es capaz de crear una actitud positiva por parte del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa, gracias a su percepción y reputación (Castañeda, 2003).

Del mismo modo, en la Comunicación Empresarial se vuelve indispensable la estrategia interna, capaz de uniformar la cultura corporativa, motivando a los empleados, promoviendo el liderazgo, la retroalimentación positiva y fomentando un equipo comprometido, que trabaje en sintonía por la búsqueda de los objetivos y el cumplimiento de la misión, visión y valores de la empresa, sintiéndose parte también de la identidad y la filosofía institucional. Para esto, es necesario implementar de manera permanente, sistemas de evaluación y diagnóstico empresarial, que permitan el hallazgo oportuno de amenazas y/o problemas, dando lugar a estrategias y soluciones eficientes, por lo que dentro del concepto de Comunicación Interna, debe incluirse de manera forzosa el de *Auditoría de la Comunicación*, la que se ha convertido en una herramienta indispensable, cuyo fin es identificar de primera mano y a tiempo las deficiencias y conflictos comunicacionales; de esta manera, las estrategias parten de un problema real, previamente detectado al interior de la empresa.

2.1 Cultura Corporativa

La cultura corporativa es de gran importancia en el mundo empresarial moderno pues, aunque una empresa se ponga a trabajar duro sin tener como finalidad desarrollar una cultura como tal, tarde o temprano, de manera orgánica, por el mero hecho de estar funcionando y por las interacciones internas que se producen, se va creando una cultura corporativa de manera

inevitable. He aquí la importancia de forjar una cultura intencional, idónea y saludable, como punto de partida de la gestión de una organización o empresa (Costa, s.f.).

Alvarado y Estrella (2002) sostienen que, al igual que cada persona que pertenece a ella, la empresa también tiene su propia personalidad. La cultura está compuesta por hábitos y comportamientos que se dan en el seno de la empresa. Tiene que ver con la forma de ser y actuar de la compañía; es lo que la hace única e irrepetible; incluye los valores, costumbres, y creencias que cimientan la organización y evidentemente, la comunicación, especialmente la interna, juega un rol protagónico en esta construcción. Es decir la cultura corporativa es básicamente el espíritu y la ideología de la empresa y se la puede interpretar a través de su comportamiento, de sus prácticas diarias, de sus convicciones, de la actitud del capital humano que compone la empresa y del modo en el que se gestionan las operaciones a nivel interno y externo. Así mismo, la cultura de una empresa se pone de manifiesto en su imagen, en su forma de vestir, sus horarios, su infraestructura, la relación de la gerencia con sus empleados, la calidad de la atención al cliente, y todos los aspectos que involucran sus operaciones y gestión. Sin duda, la importancia de la cultura corporativa radica en que esta es la fórmula y el manual que guía e involucra al equipo de trabajo.

Dentro de la comunicación empresarial interna, la cultura corporativa puede ser considerada como la piedra angular de la misma, pues todas las acciones dentro de una empresa transmiten o permean algo que tiene un significado para quien lo recibe y de esta manera, “todo comunica” (Costa, s.f.), hasta lo que menos nos imaginamos. La cultura corporativa es capaz de inspirar y motivar al capital humano, dotando a la empresa de una personalidad única, capaz también de fidelizar al cliente; es como un código dactilar, puede ser similar a otros, pero finalmente es único, por lo que una sólida cultura organizacional puede destacar potencialmente a una empresa sobre sus competidores, tanto por el nivel de compromiso de

sus empleados, como de sus clientes. En este sentido, es necesario lograr construir una cultura que no sea orgánica, aleatoria o desestructurada y que no persiga un propósito importante para la organización. Esto es posible a través de una plan y una estrategia eficiente.

A veces, y en dependencia de la naturaleza de la corporación o empresa, es necesario empezar por desarrollar un “mantra” que refleje de manera resumida y concisa los valores de la cultura corporativa y que sirva de marco para desarrollar todas las estrategias comunicacionales de una empresa. El “mantra” es una frase corta y poderosa que resume y condensa la misión, la visión, los principios y valores y la cultura corporativa en una expresión contundente que a base de ser repetida constantemente, termina siendo recordada por todas las personas relacionadas a una empresa. Cuando hablamos de “mantra” se puede pensar en varios ejemplos conocidos: Disney con su famoso “Fun Family Entertainment” (“Entretimiento familiar divertido”); Procter and Gamble con su “Keep it Simple” (“Mantener las cosas sencillas”); Federal Express con su “Peace of Mind” (“Paz Mental”); Nike con su “Authentic Athletic Performance” (“Rendimiento Atlético Auténtico”), entre muchos otros que son conocidos en el mundo de la comunicación.

En fin, promover la cultura corporativa, no es un un proceso que tiene una fecha de finalización; se requiere de tiempo, paciencia y constancia, pues finalmente, nunca termina, especialmente porque también es necesario adaptar el comportamiento de la empresa a los constantes cambios que sufre el entorno. La cultura corporativa no puede ser dejada a la deriva del tiempo y el olvido, pues representa un eje fundamental de la estrategia de comunicación y de la consecución de las metas empresariales.

2.2 Elementos del plan de Comunicación Organizacional

Según De Marchis (2007), el plan de Comunicación Organizacional, debe acompañarse de los siguientes elementos:

1. Análisis/Diagnóstico

- Investigación del público: público objetivo y potencial
- Investigación Interna: diagnóstico del clima laboral y evaluación del plan de comunicación interna
- Investigación Externa: investigación de la percepción de la imagen al exterior de la empresa
- Investigación de la Competencia: permite conocer lo que nos falta mejorar o cambiar.

2. Comité de Comunicación

Consiste en la conformación de un equipo de especialistas en Comunicación, que de la mano de técnicos y consultores externos, evalúen el plan de manera periódica e implementen estrategias de mejora.

3. Objetivos de Comunicación

Consiste en el análisis y definición de metas concretas para la empresa, que sean alcanzables y medibles.

4. Estrategias

Conforme a los resultados obtenidos de la investigación y el diagnóstico, y en dependencia de los objetivos planteados, debe surgir la propuesta de estrategias específicas que permitan alcanzar dichos objetivos. La estrategia representa el meollo de un plan de comunicación estratégica.

5. Tácticas o acciones concretas

Es importante determinar cómo la estrategia va a ser implementada. Es decir, qué hacer para ello: cómo, cuándo, dónde, a través de qué, etc.

6. Cronograma y presupuesto

Determinar las fechas en la que cada acción se llevará a cabo y el costo de cada una.

7. Herramientas de control y seguimiento

Una vez concluido el plan, al cabo de un tiempo determinado, se deben implementar mecanismos de evaluación y control de resultados.

2.3 Tipos de Comunicación Empresarial

Evidentemente, la comunicación es un proceso que se lleva a cabo al interior y exterior de una empresa, por lo que es importante distinguir los tipos de comunicación empresarial. Ramos, et al (2017) clasifican a la comunicación organizacional, a través de dos importantes ejes, que, con el fin de lograr una estrategia coherente y eficaz, deben encontrarse correctamente alineados y uniformes:

1. Comunicación Interna

Se refiere al flujo de información y al conjunto de actividades llevadas a cabo al interior de una empresa, con el fin de crear o mantener relaciones óptimas entre sus miembros colaboradores, mediante la utilización de distintas herramientas y canales de comunicación, que los mantengan informados y motivados, de modo que sea mucho más fácil la conquista de las metas y objetivos corporativos. En dependencia del tamaño y la estructura de la empresa, la comunicación interna suele trabajar de la mano con el departamento de Gestión del Talento Humano y/o Gestión de Procesos.

2. Comunicación Externa o Global

A diferencia de la Comunicación Interna, la Comunicación Externa o Global tiene que ver con el intercambio de información y el conjunto de mensajes emitidos por cualquier empresa con la finalidad de crear, reforzar o mantener los nexos con sus públicos externos, brindar una experiencia y estar presente de manera positiva en la mente del público y el consumidor. De Marchis (2007) articula este tipo de comunicación con los departamentos de Marketing, Relaciones Públicas y Publicidad, quienes, junto al Departamento de Comunicación, normalmente son los encargados de ejecutar el plan.

CAPÍTULO III

IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN EMPRESARIAL

Desde sus inicios, toda empresa ha estado determinada por una identidad y ha proyectado una imagen y concepto de sí misma. La identidad se ha vuelto uno de lo más grandes capitales de la empresa; consituye aquel intangible poderoso, capaz de determinar potencialmente el mercado, pues la compra de todo producto o servicio, incluyendo los de primera necesidad, de manera ineludible, está condicionada por la concepción y la identidad que se encuentran vinculadas a la marca en cuestión. Los productos o servicios de una marca pueden cambiarse con relativa frecuencia, siempre y cuando la identidad asociada a esta se encuentre lo debidamente posicionada y se convierta en una garantía de calidad, en donde el aspecto visual, los colores y la línea gráfica forman parte vital del complejo mundo de la identidad y la imagen corporativa. Sin embargo la identidad empresarial va mucho más allá.

3.1 Antecedentes históricos

La historia de la imagen corporativa se remonta a la edad media; justamente en esta edad, fue cuando se empezaron a desarrollar los símbolos heráldicos. El agitado comercio en la Europa medieval requería identificar las mercancías que viajaban por todo el mediterráneo, por lo que se empezaron a implementar diversos tipos de sellos para cumplir con este fin (Cucchiari, 2019). Estos sellos tenían que ver con anagramas, figuras geométricas o simbólicas, hasta alegorías y supondrían sin duda el inicio de lo que hoy representa un factor comunicacional fundamental: la construcción de la imagen corporativa y la comunicación como tal de la identidad. Cabe destacar que el concepto de identidad corporativa nace en primera instancia en Europa y se traslada prácticamente de manera simultánea a Estados Unidos a mediados de la década de los 60's.

3.2 La construcción de la identidad corporativa

La construcción de la identidad sin duda y en el mundo ideal, viene acompañada de manera forzosa de importantes estrategias de comunicación, en donde evidentemente el diseño publicitario y la comunicación visual cumplen un rol fundamental, pues adoptan el papel de traductor de los valores y los principios de la marca. El concepto de la identidad corporativa, a través de la historia ha presentado grandes avances y cambios y ha debido ligarse íntimamente con la comunicación, la publicidad, y el diseño, de modo que se ha podido construir de manera integrada, lo que hoy por hoy conocemos como identidad corporativa.

La identidad es lo primero a tener en cuenta en la creación o reestructuración de cualquier empresa o institución, pues la identidad responde al ADN mismo de una empresa y aunque se trata de un fenómeno exclusivo de la mente; se define por preguntas fundamentales como “¿qué o quién es?” “¿qué hace?” y “¿dónde está?” y está definida por García (s.f) por el siguiente concepto: “es un signo que diferencia los productos/servicios de sus competidores y certifica su origen”.

La identidad corporativa sin duda busca reunir las experiencias emocionales vinculadas a la imagen corporativa y se trata de que el individuo, al pensar en la marca, experimente una respuesta emocional que facilite la fidelidad hacia ella. Es el mismo autor (García s.f) quien diferencia identidad de imagen y sostiene que la identidad contiene todo lo que es la empresa, marca u organización, mientras que la imagen corporativa tiene que ver con la concepción que tiene la sociedad sobre la marca. Es importante recordar que la imagen sola, no es capaz de sostenerse por sí misma si es que no existe un elemento sustancial que la mantenga, es decir una identidad.

La identidad corporativa es el cúmulo de todos los elementos que la hacen única y dan lugar a que la organización se diferencie de otras; es todo aquello que si mañana desaparece,

la empresa se vería drásticamente perjudicada. La identidad corporativa constituye la herramienta esencial mediante la cual es posible gestionar la confianza y la reputación de la empresa, confiriéndole una personalidad única y singular. Por ello, se trata de un gran activo que también se encuentra ligado al plan de negocio y al mercado que se desea atender (Pizzolante, 2004).

La identidad sin duda es de vital importancia para una empresa. Es el reflejo integral de la organización, un instrumento estratégico que pone a prueba la competitividad y se manifiesta por medios culturales, verbales y ambientales, de carácter multidisciplinario (Costa, 1992). Aunque se trata de un intangible manifestado en la mente del colectivo, la identidad sin duda tiene un gran potencial financiero, pues influye decisivamente en la preferencia de compra y consumo de los públicos.

En definitiva, la construcción estratégica y eficaz de la identidad corporativa puede traer varios beneficios; entre ellos: estar presente en la mente colectiva y del consumidor, con el fin de garantizar que nos elijan; obtener la ventaja competitiva frente a la empresa competidora; influir de manera más rápida y eficaz en la decisión de compra de los consumidores; negociar de mejor manera con los fabricantes, distribuidores o proveedores; atraer al mejor talento humano, etc.

3.3 Elementos clave de la identidad corporativa

La identidad es una de las máximas expresiones de la comunicación y según Sánchez (2020), sus elementos clave son:

- Nombre
- Logotipo
- Tipografía

- Colores
- Imágenes
- Voz y tono

En el caso de las empresas que llevan gran tiempo en el mercado, es siempre necesario, actualizar y modernizar su identidad de manera cíclica, de modo que se logre frescura y se facilite la relación con sus públicos.

3.4 La construcción de la imagen corporativa

La imagen sin duda, representa una condición ineludible para conquistar el éxito empresarial y se va construyendo gracias a un trabajo sistematizado en el que no se necesitará el compromiso únicamente del departamento de comunicación, sino de los distintos departamentos y áreas de la organización, pues todas las actividades en una empresa tendrán una repercusión positiva o negativa en la imagen de la misma.

La imagen corporativa definitivamente tiene que ver con la definición conceptual de la organización en la mente del público tanto interno como externo; es la suma de experiencias de un consumidor o de quien tiene una relación de interés con la organización; es la opinión del público que evalúa la conducta de la empresa en el mercado, y la comunicación sin duda, es vital para gestionar dicha imagen.

Lograr una imagen positiva no es tarea fácil y una de las cosas más importantes para ello es considerar que la imagen se proyecte sin exageraciones, sino basándose en la realidad de la empresa (Villafañe, 1999), pero sí destacando los aspectos positivos y atractivos, evidentemente sin caer en banalidades que no obedezcan a lo medular ni a lo sustantivo de la empresa, su misión, filosofía, valores y objetivos, para lo cual, es estrictamente necesario que la alta dirección ese encuentre estrechamente ligada con los objetivos en la construcción de la

imagen de la empresa. Si las políticas de imagen no están vinculadas con la gerencia de la compañía, difícilmente se puede hablar de construcción de imagen. Es importante comprender que las políticas de imagen deben encontrarse prácticamente al mismo nivel de las políticas financieras, pues ambas tendrán una repercusión importante en la utilidad de la compañía.

La imagen se desprende sin duda de la conducta y la cultura organizacional y si bien la comunicación es la herramienta más usual para controlar la imagen y da lugar a acciones inmediatas, es urgente la participación de todos los agentes e integrantes de la empresa y para esto es necesario diseñar e implementar de manera previa un exitoso plan de Comunicación Interna que responda directamente a los objetivos de identidad e imagen corporativa.

Según Schlesinger, et al (2009), la imagen es una versión colectiva, parcializada de la realidad, sin que necesariamente sea la realidad, pues esta es influenciada según la visión de quien la percibe. Costa (2003) la define como una construcción mental definida por los cambios que se producen tanto en el contexto social, como en las estrategias y campañas empresariales y la competencia.

3.5 La construcción de la reputación corporativa

La construcción de la reputación corporativa se da mucho más allá de la imagen; de hecho, es algo que se construye a largo plazo. Consiste en la formación de vínculos con los públicos, que perduran en el tiempo.

Pese a que los conceptos de imagen y reputación suelen ser confundidos y la línea divisoria es relativamente delgada, estas deben ser abordadas como fenómenos distintos. Para Schlesinger, et al (2009), la reputación consiste en una percepción mental que se da como fruto de un cúmulo de información y la relación que los públicos realizan entre el prestigio y la responsabilidad social de una compañía. La reputación es el capital máspreciado de una empresa. Contrario a la imagen corporativa, la reputación NO es el resultado de una campaña

o estrategia comunicacional; es algo que se gana a través de un manejo sistemático, permanente y eficiente, a lo largo del tiempo.

La reputación inclusive tiene gran peso en el valor bursátil de una compañía (Vergin y Qoronfleh, 1998), por lo que es un elemento que optimiza el potencial financiero de la organización. Normalmente, las empresas con mejor reputación, gozan de una mayor capitalización bursátil, lo que aumenta también el valor de sus acciones. Una reputación saludable es de gran ayuda para las crisis; es un aspecto fundamental en la fidelización de los consumidores (Villafañe, 2001), que no se logra con una gestión clásica, sino con liderazgo, capacidad de retención del mejor talento y conciencia social; este último, un valor esencial en el empresariado de hoy en día.

En una empresa, la reputación se gana a pulso y consiste en un proceso largo y elaborado. Perder la reputación podría ser algo de instantes y recuperarla, en algunas ocasiones, sería imposible.

CAPÍTULO IV

LA COMUNICACIÓN INTERNA

Resulta fácil y lógico pensar que lo único que motiva a un empleado es el factor salarial, no obstante, los *papers* y estudios más importantes sobre Comunicación Interna apuntan a que las condiciones económicas no representan el único condicionante que empuja a los empleados a trabajar con ilusión y ponerse la camiseta. Para evitar los reemplazos a menudo y retener realmente al talento humano en el seno de las empresas, se vuelve urgente que la Comunicación Interna sea una prioridad, consiguiendo de este modo que los empleados sientan pertenencia de la cultura corporativa, que sean leales a su organización y “participen de la lucha por sobrevivir en mercados tan competitivos y cambiantes, enfrentando eficazmente los retos empresariales de hoy en día” (Berceruelo, 2014).

Entonces, un plan de Comunicación Interna se vuelve sumamente necesario cuando se ha identificado la importancia y la repercusión productiva que puede tener una empresa que cuente con un clima laboral idóneo, en donde todos los colaboradores e integrantes de la organización se encuentren oportuna y permanentemente informados.

Evidentemente la comunicación que se lleva a cabo al interior de la empresa, debe ser planificada, para lo cual, contar con un plan sólido y estructurado de comunicación, incrementará el rendimiento corporativo, eliminando el sentimiento de confusión, el rumor, la desmotivación y por lo tanto agudizando el compromiso de los colaboradores, su orgullo y sensación de pertenencia frente a la empresa en la que se desempeñan. La comunicación interna sin duda, permite un trabajo aunado, colaborativo y en equipo, logrando que todas las áreas y departamentos trabajen de manera sincronizada hacia un mismo objetivo, creando y reforzando de esta manera el lenguaje, los valores y la cultura corporativa, tan necesarios para alcanzar los

objetivos organizacionales propuestos. Debemos pasar a considerar la comunicación interna como una herramienta de gestión administrativa dentro de nuestros procesos organizativos, lo que nos va a permitir ser más eficaces, más efectivos (Arizcuren et al, 2008).

La Comunicación Interna juega un rol fundamental en la construcción de la realidad, la identidad y sobretodo, la cultura organizacional y en este sentido, la ejecución de un plan eficiente de comunicación interna supone un reto. Resulta en ocasiones, aún mucho más difícil que ejecutar un plan de comunicación externa, pues nos enfrentamos a un público sumamente crítico y cuestionador, que conoce muy de cerca la empresa para la que trabaja, así como sus defectos, carencias y problemas (Brandolini y González, 2009). Este público, sobretodo si de manera previa no se ha encontrado debidamente informado, suele ser mucho más escéptico y desafiante y a menudo muestra cierta reticencia ante la implementación y la posible efectividad de la comunicación como un recurso importante de gestión empresarial. En este contexto cobran relevancia los medios, herramientas y canales con los que se decida mantener una línea formal y sistematizada de comunicación con el público interno; como lo dice Suárez (2008), estas herramientas pueden incluir comunicados, avisos, memorandos, boletines, balances, informes, página web, relaciones personales, almuerzos, visitas, etc. Es importante que estas herramientas y canales sean seleccionadas en concordancia con la investigación, la situación, los objetivos, estrategias, tácticas y los públicos relacionados.

4.1 Cuando la identidad no es correctamente difundida

Una de los factores fundamentales a tener en cuenta es la difusión idónea, a nivel interno, de la misión, visión y filosofía de la empresa; Si el empleado no tiene claro estos puntos, así como los valores, principios y/o filosofía empresarial, difícilmente podrá trabajar de manera colaborativa, comprometida, y/o de manera integrada con su equipo. Si estos valores se diseñan y se comunican de un modo óptimo, todos los esfuerzos del personal, así como sus

decisiones y desempeño se encaminarán hacia el mismo objetivo y con la coherencia que demanda un cargo profesional. Además, el clima laboral se ve beneficiado y se evitan las comunes discrepancias cuando las políticas, parámetros y objetivos institucionales se encuentran correctamente delimitados, claros desde un principio y debidamente comunicados. Otro elemento a tener en cuenta en este contexto es la confianza y la credibilidad por parte de los empleados, tanto en sus jefes como en sus pares, siendo esto, junto con la reputación, el mayor patrimonio de la empresa (Brandolini y González, 2009) y una condición fundamental para garantizar el éxito en el corto, mediano y largo plazo, de una empresa y su sistema de comunicación.

4.2 Señales de que la Comunicación Interna está siendo deficiente

Según Brandolini y González (2009), existen señales claras de una baja efectividad de los intentos de comunicación organizacional interna, que requieren de inmediata atención y un plan de acción rápido y contundente que minimice la posibilidad de problemas y/o conflictos futuros, y que amenacen la productividad y el éxito empresarial. Estas señales pueden incluir:

- Personal fragmentado, que se guarda la información de como desempeñar el trabajo.
- Falta de conocimiento de las metas del área o departamento.
- Repetidos errores en procesos y procedimientos.
- Tareas acumuladas y falta de detección de prioridades
- Desconocimiento de las funciones y objetivos propios de su cargo
- Desconocimiento de las funciones del personal dentro o fuera de su área
- Incoherencia entre los objetivos de la empresa y las decisiones de las diferentes áreas

- Desconocimiento de la estrategia global de la empresa
- Los empleados se enteran de los acontecimientos por la comunicación externa o por otras fuentes
- Desconocimiento por parte del empleado de si está realizando bien o mal su trabajo
- Tensión en el ambiente laboral
- Presencia de rumores
- Poca credibilidad frente al sistema de comunicación empresarial
- Falta de involucramiento y participación de los colaboradores
- Ausencia de comunicación por parte de la empresa
- Incertidumbre
- Etc.

Con seguridad, numerosas empresas que aún no han hecho de la comunicación una prioridad, presentan una o más de estas señales; lo que invita sin duda a la reflexión y sitúa a la incorporación de la estrategia de comunicación como una solución efectiva a los desafíos y conflictos empresariales.

4.3 Rol participativo de la Comunicación Interna

Ante los signos de alerta y las amenazas de un proceso de comunicación interna deficiente, surge la necesidad de la empresa de estar adecuadamente comunicada. La comunicación interna es un proceso de gestión compartida, en el cual, la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización es importante (Carvajal, 2015), esto incluye tanto a directivos como empleados, mandos medios, mandos técnicos, mandos operativos,

comité, unidad de mantenimiento y limpieza, etc. Para esto es importante el diseño y elaboración del manual de todo tipo de funciones con el fin de delimitar el campo de acción de todo integrante de la empresa, el que debe ser elaborado independientemente del nivel jerárquico o posición (aunque la comunicación se especialice según cada departamento), lo que además facilita y posibilita la efectividad de los procesos y procedimientos que tienen lugar dentro de la empresa (Arizcuren et al, 2008). Estrategias comunicacionales efectivas a nivel interno, propenden además al incremento del interés en su trabajo por parte de los empleados, estimulan el sentido de pertenencia, motivan al personal y le permiten involucrarse con los conflictos y los objetivos de la empresa; la comunicación interna retroalimenta y genera un ambiente positivo, produce una cultura corporativa fundamentada en la participación de las personas, y proporciona confianza y credibilidad entre los directivos y los trabajadores, reforzando y consolidando la imagen institucional, también hacia el exterior.

Sin duda, la planificación estratégica de la comunicación interna debe venir además acompañada de los valores contemplados en nuestra cultura organizacional; esto no solo busca otorgarle personalidad de la empresa, sino también promueve la integración de los participantes, la coordinación y alineación de los procedimientos y la motivación al interior y exterior de la empresa (Carvajal 2015); todo esto da lugar a la formación de una cultura de clan, caracterizada por la convivencia, el trabajo en equipo, las relaciones recíprocas y horizontales y el sentido de pertenencia, fidelidad y orgullo, a diferencia de la cultura organizacional burocrática, en donde predominan las reglas, los procedimientos estandarizados y las relaciones jerárquicas (Ritter, 2008).

4.4 Elementos de la Comunicación Interna

Una vez que se ha auditado y diagnosticado la situación comunicacional de la empresa (de lo cual hablaremos más adelante), es necesario implementar en la ruta los elementos de la

comunicación interna, lo que dará lugar al plan estratégico de comunicación interna. Brandolini y González (2009) plantean que en un plan de comunicación interna se deben incluir los siguientes elementos:

1. **Investigación:** Diagnóstico de la situación y el clima laboral.
2. **Objetivos.-** Deben ser claros y específicos. Esto facilitará la contundencia de las estrategias y la implementación de tácticas concretas. Además los objetivos deben ser realistas, medibles y coherentes.
3. **Estrategias y Tácticas.-** En este punto es fundamental diferenciar lo que es una estrategia y lo que es una táctica, pues ambas representan la parte medular de un plan de comunicación. La estrategia es una medida global, es el diseño de la manera a través de la cual se va a abordar el problema, es decir la estrategia es el camino a seguir, mientras que las tácticas son los movimientos y las acciones muy concretas para alcanzar una meta y concluir con ese camino.
4. **Mensajes clave:** Son las temáticas importantes que deben ser abordadas desde cada área o departamento. La comunicación de estos mensajes debe llevarse a cabo de manera permanente y aquí el rol de los líderes y los mandos medios es central. Los mensajes deben ser estratégicamente planificados.
5. **Cronograma y presupuesto.** – Es necesario establecer el costo que tendrá el plan, sus estrategias y tácticas, así como sus fechas de implementación.
6. **Seguimiento.** – Evaluación, control y monitoreo del plan.

Con la finalidad de ejecutar el plan de comunicación interna, se vuelve necesario el apoyo de la totalidad del talento humano que acompaña una empresa y sobretodo de los directivos, quienes deberán ser formados y capacitados, con la finalidad de fomentar un cambio

u mejora de la cultura, alineación de las políticas institucionales, optimización de los recursos y familiarización con los canales comunicacionales oficiales de la organización.

4.5 Importancia de la Comunicación Interna

En el complejo y competitivo mundo de la comunicación contemporánea, existen grandes expertos en la comunicación exterior de la empresas, no obstante, no siempre se le da la misma importancia a la comunicación interna de una organización. Tradicionalmente, las grandes corporaciones han destinado voluminosos esfuerzos y presupuestos para gestionar y mejorar la comunicación externa, pero a menudo, no se da la suficiente importancia a la comunicación interna. Afortunadamente, en las últimas décadas se ha registrado una mejora importante, en la que ya se reconoce de manera más amplia la importancia que la comunicación interna debe tener al interior de una empresa. No cabe duda del beneficio que implica el seleccionar adecuadamente estrategias, mensajes, canales, herramientas y campañas que lleguen de una manera contundente a nuestro equipo de colaboradores y le hagan verdaderamente “ponerse la camiseta”. El resultado de esto, desemboca en un inimaginado fenómeno, capaz de potenciar elevadamente una organización y rentabilizarla de un modo increíble.

Todo empresario, administrador de empresas o directivo, debe dominar de manera obligatoria los conceptos de comunicación interna (Oyarvide, et al, 2017). Una idónea comunicación al interior de la empresa, posiblemente resulta muy valiosa a la hora de generar procesos internos que repercutan en la motivación de los empleados. Si bien los incentivos económicos son importantes en el manejo de los recursos humanos, representan solo una manera de motivar a los empleados. Igual de importante es la manera con la que se puede motivar a los empleados de forma no económica. El manejo de la información interna puede

ser una de esas vías de éxito, en los que la información es transmitida adecuadamente, pudiendo hacer sentir a los empleados su valía e importancia dentro de una organización.

La comunicación corporativa interna, sin duda fortalece el trabajo y la colaboración integral de todo el personal; motiva el trabajo en equipo, la integración y la interacción de las distintas áreas de la empresa; produce un ambiente saludable, tomando en cuenta el bienestar físico y humano del trabajador; y crea una atmósfera positiva para la gestión, el desarrollo y el rendimiento de la empresa (Guevara, 2006).

CAPÍTULO V

LA AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Sin duda, la comunicación interna empresarial, ha cobrado gran protagonismo en las últimas décadas y ha sido tomada en cuenta como un elemento fundamental a la hora de alcanzar las metas organizacionales de una manera coordinada y planificada.

La comunicación interna se perfila como la arquitecta en la construcción de ese “yo empresarial”, capaz de motivar a los empleados e integrar en todos los niveles un sistema de empresa sólido y alineado. La comunicación interna será la encargada de promover y configurar la armonía y el equilibrio laboral al interior de la empresa, de modo que se consolide la identidad, la cultura, el clima laboral, la imagen con la cual perciben los empleados a la empresa, la reputación interna y la forma en que la información es transmitida. Para esto se vuelve esencial la ingerencia de todos los mandos, la empatía y la habilidad de “ponerse en los zapatos del otro”.

Y ante esto, nace la necesidad de la investigación como un punto de partida importante a la hora de diseñar y elevar a la práctica un óptimo plan de comunicación interna. La investigación desemboca en la auditoría.

5.1 ¿Qué es la Auditoría de Comunicación Interna?

Una auditoría tiene que ver con un examen de la información, ejecutado por una persona diferente al usuario interesado y a quien la preparó, con la intención de establecer su veracidad. Finalmente los resultados de este examen deben ser dados a conocer, aumentando para el usuario, la utilidad y rendimiento de dicha información (Porter y Burton, 1983).

Se entiende como Auditoría de Comunicación Interna al conjunto de metodologías de investigación y análisis, cuyo objetivo es identificar, definir y revisar el contenido y el

desarrollo en la gestión de la Comunicación Interna empresarial (Saló, 2005), lo que supone que sin el debido análisis o auditoría de la realidad comunicacional de la empresa, estaríamos echando tiros al aire en cuanto a estrategias vacías y sin un rumbo específico. La investigación previa y el diagnóstico situacional nos permite conocer de antemano las potenciales alternativas frente a posibles conflictos, la corrección del camino y la mejora institucional. Este paso investigativo, lastimosamente muchas veces es obviado por diversas organizaciones, que directamente y de manera errónea, optan por el camino de emitir información interna, de modo intuitivo y sin fundamento, sin el bagaje previo de un adecuado diagnóstico empresarial, en cuanto a oportunidades y deficiencias en el complejo sistema de comunicación interna empresarial. Esta ausencia de información previa e insumos, lastimosamente da lugar a que la información no sea seleccionada de manera eficiente, que los mensajes emitidos sean difusos o confusos, que los canales de comunicación no sean debidamente clasificados y que no se logre cumplir las necesidades y expectativas de los públicos internos de la organización (Brandolini y González, 2009).

De este modo, no existe comunicación interna exitosa sin el factor auditoría. La comunicación interna debe encontrarse forzosamente vinculada al diseño de un plan estratégico que contemple los hallazgos arrojados de la investigación o auditoría, incluyendo las falencias, necesidades y oportunidades de mejora. Una vez que se detectan los focos de conflicto, se trazan de manera más eficiente las metas y objetivos y se definen las estrategias, las tácticas, las herramientas y los canales que van a ser empleados de manera estratégica y con un rumbo específico definido. Sin duda, el trabajar con un diagnóstico previo, facilita sustancialmente el diseño de las vías para generar la motivación del talento humano de la organización y el compromiso de los colaboradores, en concordancia con la misión, visión y los valores de la empresa.

La Auditoría de Comunicación Interna, como método fue desarrollado a mediados de los años sesenta por la Asociación Internacional de Comunicación AIC, quien promovió el modelo de comunicación denominado *Communication Audit* (Saló, 2005). La auditoría de comunicación pretende investigar y determinar los procesos integrados de comunicación que ocurren en la organización; es decir, se busca describir el estado de la comunicación institucional mediante la identificación de distintas variables, evaluando de manera global la efectividad de los procesos y los recursos de la comunicación, acorde a los objetivos previstos por la empresa u organización.

5.2 Fases de la Auditoría de Comunicación Interna

En definitiva, este examen o auditoría tiene la finalidad de prevenir adecuadamente y brindar las herramientas necesarias para la gestión óptima de riesgos y/o crisis desde la gerencia de la comunicación.

La auditoría de comunicación consta de dos fases, según Vaca & Abadía (2017):

1. Fase diagnóstica

2. Fase correctiva

Es decir, resulta necesario, de manera periódica emplear planes en los que la comunicación empresarial sea auditada, pues la comunicación no debe únicamente limitarse a emitir información desde las distintas instancias y departamentos; esta debe ser articulada y evaluada con la finalidad de conocer su grado de eficiencia, deficiencia y formular planes de acción mediante un sistema correctivo. La auditoría de comunicación sin duda nos ofrece la posibilidad de establecer oportunidades y fortalezas, así como las debilidades y amenazas que deben ser usadas en beneficio de la optimización de la gestión empresarial en materia de comunicación.

5.3 Etapas de la Auditoría de Comunicación Interna

Existen diversos modelos y metodologías en cuanto a Auditoría de Comunicación. Eduardo Maniclla Pérez (2001), propone las siguientes etapas dentro de su modelo de auditoría, que además suelen ser usadas a menudo por los expertos:

1. **Trabajos preliminares.** Tienen la finalidad de establecer los términos del proyecto de auditoría, conocer las expectativas del cliente/empresa y explicar el trabajo que desarrollará el auditor.
2. **Diagnóstico administrativo e investigación previa.** Aquí se busca el conocer de modo general los procesos y procedimientos cotidianos de la empresa y/o el departamento a auditar y sus recursos, productos, mercados, etc.
3. **Elaboración del programa de auditoría.** El programa de Auditoría señalará las actividades a realizar, las fechas de inicio y fin de las actividades, los tiempos de duración de las actividades, las personas responsables de la ejecución, los instrumentos para obtener la recopilación de la información, metodologías, etc.
4. **Obtención de la información.** Se obtiene información a través de diferentes herramientas como entrevistas, observación, encuestas, etc., y en dependencia del tipo de información requerida.
5. **Análisis, clasificación y evaluación de la información.** Consiste en interpretar, analizar y entender la información recabada.
6. **Conclusiones y recomendaciones.** En apego a la investigación realizada, se emiten recomendaciones y sugerencias para dar solución a la situación analizada.
7. **Elaboración y presentación del informe final.** Se informan los resultados de la auditoría de manera clara y concisa.

8. **Implementación y seguimiento.** Al inicio de la auditoría, debe acordarse el compromiso de implementar las recomendaciones, así como la realización de un plan de seguimiento o monitoreo.

Por otra parte, la auditoría verificará también si la gerencia cuenta con las habilidades para comunicar, ya que esta es una de las tareas medulares, adjudicadas a los gerentes; lastimosamente, los gerentes suelen enterarse recién del problema cuando este ya ha trascendido y se ha generado otro (Ritter, 2008). La manera en la que se comunican los ejecutivos, puede hacer que los empleados se sientan apoyados y validados, pues una realidad ineludible es que el ser humano necesita ser validado por quienes lo rodean. A menudo, entre la premura y la cotidianeidad de los problemas organizacionales, resulta fácil olvidar la manera en la que se comunica; de igual manera son importantes el contenido y la forma que finalmente pueden ejercer un poder decisivo en los empleados, quienes son esenciales para el cumplimiento de las metas tanto financieras como organizacionales mismas.

Como se mencionó antes, también es importante tener en cuenta los canales con los que se va a comunicar, que según como los clasifica Brandolini y González (2009), se disponen así:

- **Canales inmediatos** (los que permiten una respuesta cara a cara, correos, llamadas, etc.)
- **Canales de difusión** (posibilitan la bajada de información pero no permiten la respuesta)
- **Canales tradicionales** (gráficos o verbales)
- **Canales tecnológicos** (soporte digital).

En términos generales, la auditoría de comunicación organizacional busca investigar y analizar cómo funcionan los procesos de comunicación, considerando todo tipo de recursos, por lo que se debe definir con claridad el enfoque que puede ser dirigido a resultados o a problemas. La ejecución de la auditoría incluye el trabajo de campo, el análisis de los resultados y la formulación de hipótesis frente a posibles soluciones (Vaca y Abadía, 2017). El trabajo de campo se limita a la recopilación de todo tipo de información y datos, lo que representa una fase fundamental en la obtención de resultados. Por otra parte, el análisis de resultados tiene que ver con la interpretación de estos, para lo cual se pueden usar tabulaciones, gráficos de datos, análisis cualitativo, triangulación, etc. Todo esto finalmente se complementará con las conclusiones de la auditoría, que incluyen los hallazgos y recomendaciones correspondientes, con la finalidad de promover la optimización de la empresa y potenciar su efectividad.

Entonces, ¿es necesario auditar la comunicación? ¿A dónde va la organización cuya comunicación no es auditada? ¿Qué beneficios puede obtener la empresa al atravesar un proceso de auditoría de comunicación?.

La respuesta sin duda desemboca en que si se pretende contar con un plan efectivo de comunicación interna, esta debe ser evaluada, pues la retroalimentación del público interno nos permitirá determinar las necesidades o las expectativas, llegando a cubrir las deficiencias de información o atención, y esto solo es posible mediante una investigación profunda y detallada, a través de la auditoría de comunicación. Una empresa que no sea auditada, inevitablemente está destinada a morir.

La auditoría de comunicación tiene la capacidad de diagnosticar problemas y las oportunidades y/o debilidades en los procesos y las prácticas comunicacionales dentro de la empresa, evaluando los canales, la calidad de la información, su veracidad y sobretodo, fortaleciendo la gestión empresarial y aportando en gran medida para el logro de los objetivos

institucionales. El feedback es una herramienta de comunicación tan importante como las demás Ritter (2008); es decir, si no hay feedback, no hay comunicación.

CAPÍTULO VI

LA COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL

Suena algo incoherente la idea de ser un gran líder empresarial, si primero no se es un buen comunicador; la comunicación efectiva es la esencia misma del liderazgo y si la comunicación es inexistente, pues el líder también lo será. Lograr que la comunicación sea una prioridad es el principal desafío. No es inusual ver a grandes ejecutivos o líderes, quienes en la batalla por la competencia o por el mayor volumen de ventas, subestiman y minimizan el poder de la comunicación tanto interna como externa para la consecución de las metas y los objetivos organizacionales; inclusive, y de manera lastimosa, el presupuesto del Departamento de Comunicación, suele ser el primero en ser recortado. (Bonk, et al, 2008). No obstante, la Comunicación es el componente indiscutible que permitirá el éxito de una empresa o incluso una persona.

Del mismo modo, la Comunicación Empresarial no puede ser concebida como efectiva si no se encuentra acompañada de calificativos como: planificada, organizada, coordinada y estratégica, por lo que se vuelve una necesidad importante conocer los retos y los principales fundamentos comunicacionales que dan lugar a una estrategia de éxito. La Comunicación Global no es la excepción.

6.1 Objetivo de la Comunicación Global

La Comunicación Global se sustenta en la tesis de que todo lo que hace una organización de manera planificada o no, de manera intencional o no, comunica contundentemente y es aprovechado para la construcción de la identidad y la personalidad organizacional. Así, el objetivo de la Comunicación Global es conquistar un posicionamiento y una imagen diferenciada, proyectando a la empresa, sus productos y/o servicios de manera integral (Capriotti, 2001).

La comunicación global pretende crear interacción mediante distintos medios de información, rompiendo los límites y los esquemas establecidos. Así, internet es uno de los mejores ejemplos de Comunicación Global, pues se trata de una herramienta que ha dado lugar a la eliminación de las barreras geográficas, políticas y/o culturales, y a la construcción de relaciones globales, en donde la tecnología ocupa un papel preponderante.

CAPÍTULO VII

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA, INSTITUCIÓN EJEMPLO

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO ITSA

7.1 Antecedentes Históricos ITSA

El Instituto Superior Tecnológico San Antonio ITSA parte del emprendimiento de sus dos promotores, quienes, después de haber estado por mucho tiempo ligados al sector dermoestético, detectaron la necesidad existente de profesionales calificados. A partir de esta necesidad, nace el proyecto de formación profesional en Dermatocosmiatría. Poco tiempo después, se fueron identificando otras áreas de enseñanza desatendidas, con lo cual el proyecto se expandió a más ramas del conocimiento, dentro de las cuales se incluyeron también: Aparatología Dental, Podología y Diseño de Modas, ofertando cursos de capacitación profesional de 400 horas (1 año) de duración, avalados inicialmente por la Secretaría Técnica de Capacitación Profesional SETEC.

Debido al reconocimiento obtenido por el Instituto, a petición expresa de muchos estudiantes satisfechos y a la debilidad que se encontró en la enseñanza metódica y científica en estas y otras áreas, los promotores se enfrentaron a la urgencia de aportar al desarrollo local, brindando educación superior de calidad a través de tecnología de punta, con infraestructura idónea y con docentes altamente preparados, encontrando suficientes razones que motivaron la creación de un Instituto Superior Tecnológico de excelencia, que cubra las necesidades científico-técnicas del mercado ecuatoriano, mediante la oferta de carreras innovadoras y pertinentes como: Dermatocosmiatría, Diseño y Gestión de Modas, Aparatología Dental, Marketing Digital y Administración de Empresas. El Instituto ITSA, luego de 3 extenuantes años de trabajo en su proyecto de creación y de cumplimiento estricto con todos los entes

reguladores de la Educación Superior, finalmente recibe su resolución de creación en abril del año 2020. Su Rector actualmente es Guillermo Albán Maldonado.

7.2 ¿Qué es ITSA?

El Instituto Superior Tecnológico San Antonio ITSA, en su página web se define como “Una institución profundamente comprometida con la educación de calidad en el Ecuador. Somos el único Instituto Superior Tecnológico del país en brindar una educación integral, basada en la filosofía de las Artes Liberales, que además oferta carreras pertinentes, que se corresponden con las necesidades de los sectores productivos del país.

Buscamos formar profesionales calificados, creativos, libres, innovadores y responsables que brinden soluciones a los problemas sociales y económicos del país, mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades ocupacionales de los estudiantes en áreas altamente demandadas, garantizando de esta manera, la inserción inmediata en el sector productivo y laboral de nuestro país”.

7.3 Carreras ofertadas en la actualidad por ITSA

- Administración de Empresas
- Marketing Digital
- Diseño y Gestión de Modas
- Dermatocosmiatría
- Aparatología Dental

Cabe aclarar que para el año 2023, la institución planea expandir su oferta mediante otras carreras como: Desarrollo Web, Publicidad y Diseño Gráfico, Comunicación y Relaciones Públicas, Gestión del Talento Humano, Podología y Enfermería.

7.4 Misión

“El Instituto Superior Tecnológico San Antonio ITSA es una institución de educación superior basada en la filosofía de las Artes Liberales, cuyo objetivo es formar profesionales con elevadas competencias técnicas y científicas, que respondan de manera creativa e innovadora a las necesidades del mundo globalizado en los ámbitos productivo, estratégico y social de nuestro país, a través de una educación de calidad, fundamentada en la libertad, la investigación y la vinculación”.

7.5 Visión

“ITSA, al 2027 será un líder nacional y un referente internacional en educación superior tecnológica de vanguardia, basada en las artes liberales, reconocida por la excelencia de su educación y por entregar a la sociedad profesionales calificados, emprendedores, investigadores y socialmente responsables”.

7.6 Valores Institucionales

- Honestidad
- Respeto
- Libertad
- Servicio
- Innovación
- Responsabilidad
- Compromiso
- Imparcialidad

7.7 Filosofía

El Instituto Superior Tecnológico San Antonio ITSA, es la única institución de Educación Superior Tecnológica del país, cuyo modelo educativo se basa en la Filosofía de las

Artes Liberales. Esta filosofía busca expandir la mente y la libertad del ser humano, formando a los individuos en disciplinas no solo asociadas a su carrera, sino también en asignaturas generales que amplíen su cultura y visión del mundo y le otorguen habilidades sociales para un desenvolvimiento más humano y exitoso en cualquier área de la vida.

7.8 Normativa relativa al personal

La normativa referente a los empleados del Instituto ITSA se contempla en el Reglamento Interno de la institución, no obstante, se citarán las regulaciones más relevantes a la cultura institucional:

“Art. 25.- De la jornada de trabajo:

Los horarios de trabajo para el personal del INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO serán los que establezca el Rectorado y la dirección de cada área o departamento, siempre de conformidad con el artículo 47 del Código del Trabajo.

Todo el personal debe cumplir con el horario establecido individualmente y aceptará cualquier modificación que se hiciera en el futuro, en atención a las necesidades del Instituto o de sus estudiantes, a lo cual el trabajador da su expreso consentimiento y aceptación. Los trabajadores prestarán sus servicios dentro del horario normal de trabajo, no debiendo en ningún caso sobrepasar la jornada máxima de labores según la jornada prevista en el contrato de trabajo”.

“Art. 26.- Control de asistencia:

El Instituto establecerá un sistema biométrico de registro de control de entrada y salida, siendo la utilización de este registro una obligación de todos los trabajadores.

En caso de que el trabajador deba ausentarse de su lugar de trabajo para realizar actividades relacionadas con sus funciones deberá contar con la autorización de su jefe inmediato y siguiendo el procedimiento establecido por la institución”.

“Art. 27.- Horas suplementarias y extraordinarias:

Ningún trabajador del Instituto podrá trabajar horas suplementarias o extraordinarias sin autorización formal del encargado de cada área. El Instituto no pagará horas suplementarias o extraordinarias si no se ha dado cumplimiento a la disposición mencionada en el párrafo anterior.

Se exceptúa este requisito cuando se presenten casos que puedan ser calificados como casos fortuitos o de fuerza mayor, tales como el inminente peligro para la vida de los trabajadores, para la integridad de bienes públicos o privados, alteración del orden social, o por una imprescindible necesidad de mantener la continuidad de un servicio”.

“Art. 29.- Funciones de dirección y confianza:

Se entenderá como personal de confianza a todos quienes desempeñen las funciones y o cargos de decanos de escuela, directores de carrera, administradores, y en general, las personas que a nombre del INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder por escrito, según lo dispuesto en los Contratos Individuales de Trabajo.

De conformidad con lo establecido en el artículo 58 del Código del Trabajo, para efectos de remuneración, no se considerarán horas suplementarias las que realicen en horas que excedan la jornada ordinaria los trabajadores que tengan funciones de confianza y dirección.

La remuneración que han pactado INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO y el trabajador que goce de funciones de confianza, incluye el pago por la labor de horas que excedan la jornada ordinaria”.

“Art. 31.- Del cumplimiento de metas:

La Dirección del Instituto, conjuntamente con los responsables de áreas, establecerán mensualmente metas mínimas de cumplimiento y objetivos, para los diferentes cargos,

que serán definidas bajo un criterio analítico, contemplando la planificación estratégica de la institución, el perfil de los cargos de los trabajadores, sus responsabilidades asignadas, rendimientos históricos de los equipos y las expectativas de ITSA. De forma periódica, se procederá a evaluar el desempeño de cada trabajador con respecto a las metas impuestas al principio del periodo y otros parámetros que el Instituto definirá. La calificación de desempeño perfilará la gestión del trabajador como mala, deficiente, aceptable o buena. Las calificaciones se darán a conocer a cada trabajador dentro del mes siguiente. El Instituto tomará las acciones correctivas, de mantenimiento o de reconocimiento derivadas del desempeño de los colaboradores. Cuando los trabajadores no alcancen las metas mínimas de cumplimiento, el Instituto podrá sancionarlos de conformidad a lo dispuesto en este reglamento”.

“Art. 42.- Del código de vestimenta dentro del Instituto:

Los trabajadores no tienen la obligación de llevar un uniforme, sin embargo deberán de vestirse de forma adecuada, siempre orientados a la proyección favorable de la imagen del INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO”.

7.9 Identidad Visual

Los colores corporativos del Instituto ITSA son el **blanco**, el **vino** y el **gris**.



Figura 1 Identidad Visual de ITSA

Fuente de elaboración propia (2022)

7.10 Públicos Internos de ITSA

Tabla 1 Mapa de públicos internos ITSA

PÚBLICO	SUBPÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
Personal	Administrativo	Velan por el rendimiento administrativo y financiero de la institución
Personal	Docente y Académico	Velan por el cumplimiento de una educación pertinente y de calidad
Alumnos	Estudiantes ITSA	Acuden a recibir conocimiento

Fuente de elaboración propia (2022)

7.11 Mapa de estrategias y tácticas de comunicación según público:

Tabla 2 Mapa de estrategias y tácticas de comunicación según público

PÚBLICO	ESTRATEGIAS COMUNICACIÓN	TÁCTICAS COMUNICACIÓN
Personal Administrativo	No se utiliza ninguna estrategia de comunicación	No se utiliza ninguna táctica de comunicación
Personal Docente y Académico	Entre el personal docente se designa el mejor profesor de cada módulo	Se difunde mediante un comunicado oficial, enviado únicamente por los grupos de whatsapp, los ganadores de la designación como profesor de cada módulo
Alumnos ITSA	Se emiten comunicados en donde los alumnos sientan que ITSA se preocupa por su bienestar y que está cercana a ellos	Se los llama constantemente por el nombre de "búfalos" y se les envía comunicados en donde la institución se pone a la orden de brindar soporte académica y emocional

Fuente de elaboración propia (2022)

7.12 Conclusiones y Recomendaciones Preliminares

Si bien la institución se preocupa por cumplir con estándares académicos de calidad, se evidencia que hace falta reforzar en gran medida las estrategias y tácticas de comunicación con su público interno. De las tablas antes descritas, se ha podido establecer que la institución no cuenta con un sistema óptimo de comunicación con su personal administrativo y aunque

no se trata de un público académico, tiene que ver con un eje fundamental para el funcionamiento y desarrollo de la institución.

Por tanto, se recomienda que el Departamento de Comunicación Institucional del Instituto Superior Tecnológico San Antonio ITSA, aunque no es grande, y aunque deba contratar una asesoría externa, realice una agresiva campaña de comunicación que fidelice a sus empleados y que se encargue de generar los lineamientos generales para la creación, desde el principio, de una cultura organizacional saludable para la institución. Esta campaña no debe discriminar a los empleados si son académicos o administrativos, sino se debe dirigir hacia TODA la comunidad, respetando evidentemente la naturaleza de cada área o departamento.

7.13 Objetivo General del Sistema de Auditoría

Determinar el estado del clima laboral, el grado de familiarización del público interno de ITSA con la identidad y la cultura corporativa y la efectividad de de sus canales y herramientas de comunicación interna.

7.14 Objetivos Específicos

1. Establecer el grado de familiaridad del personal de ITSA con los colores y la imagen corporativa
2. Determinar el nivel de conocimiento del personal de ITSA de la misión y visión institucional
3. Conocer los valores con los que los empleados vinculan a la institución
4. Medir la eficiencia de las herramientas de comunicación interna en ITSA
5. Medir la eficiencia de los canales de comunicación interna en ITSA
6. Conocer el grado de satisfacción laboral en ITSA
7. Recibir oportunidades de mejora por parte del talento humano de la institución

7.15 Metodología y Técnica de investigación

El estudio que se desprende del sistema de auditoría comunicacional de ITSA contempla el uso de una metodología cuantitativa, reflejada mediante múltiples encuestas.

7.16 Universo de Estudio

El cuestionario realizado consta de 20 preguntas que se realizaron a TODO el universo, es decir a los 17 empleados del Instituto Superior Tecnológico San Antonio ITSA, quienes se encuentran bajo dependencia laboral y están distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 3 Distribución departamental del personal de ITSA

Rectorado y Vicerrectorado	2
Directores de Carrera	5
Departamento de Comunicación	4
Admisiones	2
Administración y Contabilidad	2
Bienestar Institucional	2
TOTAL	17

Fuente de elaboración propia (2022)

7.17 Resultados

Los resultados de la auditoría serán presentados de la siguiente manera:

- Datos expresados en porcentaje
- Datos totales

7.18 Análisis Resultados Encuesta Diagnóstico Comunicacional ITSA

Link de la encuesta: <https://es.surveymonkey.com/r/Z95HLQ7>

Pregunta 1

¿Conoces la misión y visión de ITSA?

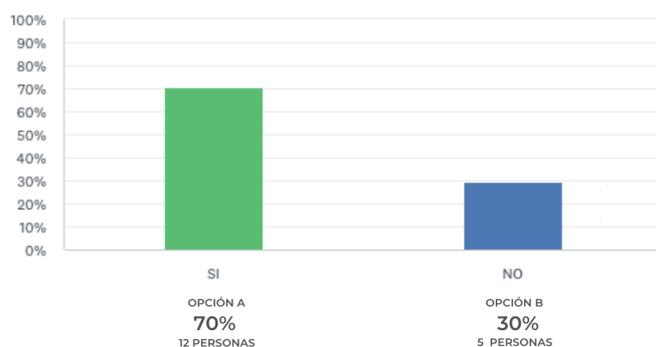


Figura 2 Pregunta 1 Encuesta

Fuente SurveyMonkey (2022)

El **70%** de los encuestados (12 personas) contestó que sí, mientras que el **30%** (5 personas) dijo no conocer la misión y visión de ITSA.

Pregunta 2

¿Cuál es la misión de ITSA?

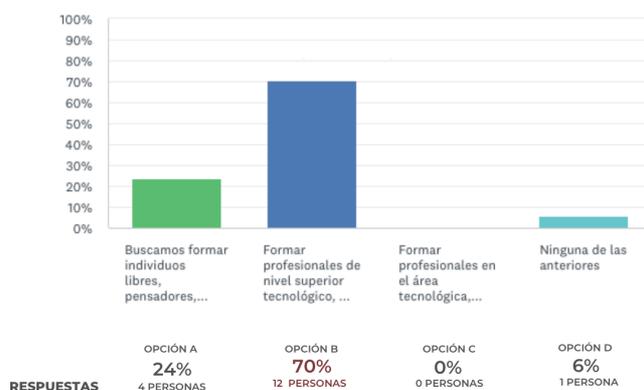


Figura 3 Pregunta 2 Encuesta

Fuente SurveyMonkey (2022)

Opción A: 23.5% (4 personas)

Opción B: 70.6% (12 personas). **Respuesta Correcta**

Opción C: 0% (0 personas)

Opción D: 5.90% (1 persona)

Pregunta 3

De los siguientes valores ¿Cuáles son los 3 que mejor identifican a ITSA?

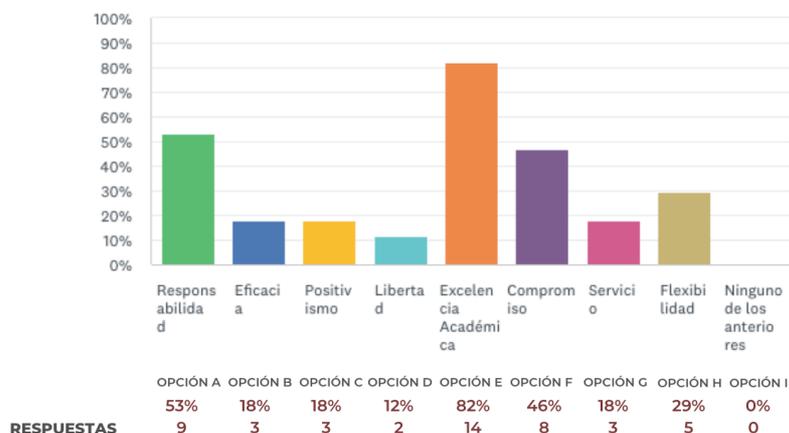


Figura 4 Pregunta 3 Encuesta

Fuente Surveymonkey (2022)

El primer lugar lo recibe la “Exclencia Académica” (opción E) con el **82%** (14 respuestas), quedando en segundo y tercer lugar la “Responsabilidad” (opción A) y el “Compromiso” (opción F) con el **53%** (9 respuestas) y el **47%** (8 respuestas) respectivamente.

Pregunta 4

¿Cuáles son los colores corporativos de ITSA?

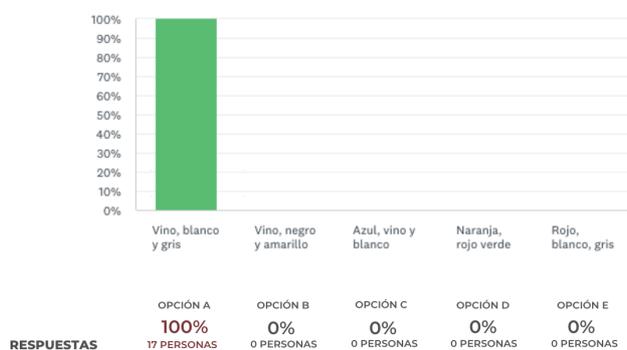


Figura 5 Pregunta 4 Encuesta

Fuente Surveymonkey (2022)

Opción A: 100% (17 personas). Respuesta Correcta

Las demás opciones: 0% (0 personas)

Pregunta 5

Señala las 3 herramientas de Comunicación más usadas en ITSA

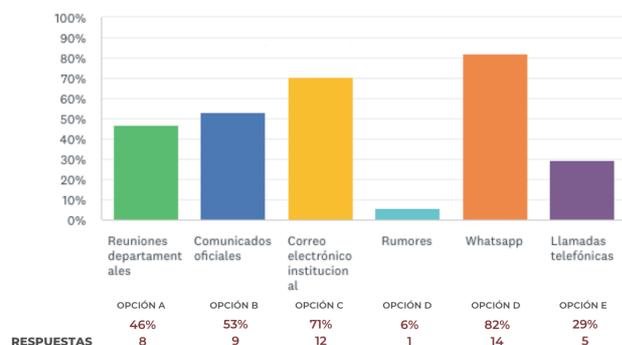


Figura 6 Pregunta 5 Encuesta

Fuente Surveymonkey (2022)

El primer lugar lo recibe la “Whatsapp” (opción D) con el **83%** (14 respuestas), quedando en segundo y tercer lugar el “Correo electrónico institucional” (opción C) y “Comunicados oficiales” (opción B) con el **70%** (12 respuestas) y el **53%** (9 respuestas) respectivamente.

Pregunta 6

Califica del 1 al 5 las herramientas de comunicación. 1 es muy malo; 5 es excelente.

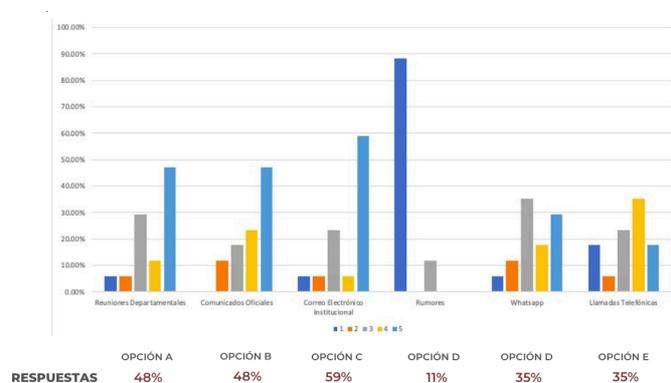


Figura 7 Pregunta 6 Encuesta

Fuente Surveymonkey (2022)

Las siguientes 6 opciones se expresan con los porcentajes descritos a continuación:

- Reuniones Departamentales (opción A) **48%**
- Comunicados oficiales (opción B) **48%**
- Correo Electrónico Institucional (opción C) **59%**
- Rumores (opción D) **11%**
- Whatsapp (opción E) **35%**
- Llamadas Telefónicas (opción F) **35%**

La opción ganadora con el 5 más alto, es “Correo Institucional” (opción C) con 10 calificaciones de 5, lo que equivale al **59%**. Observándose por otra parte que “Rumores” (opción D) es la opción peor calificada, con 2 de 17 respuestas, lo que equivale al **11%**.

Pregunta 7

¿Cuál es el tipo de correo electrónico institucional que más recibes a diario?

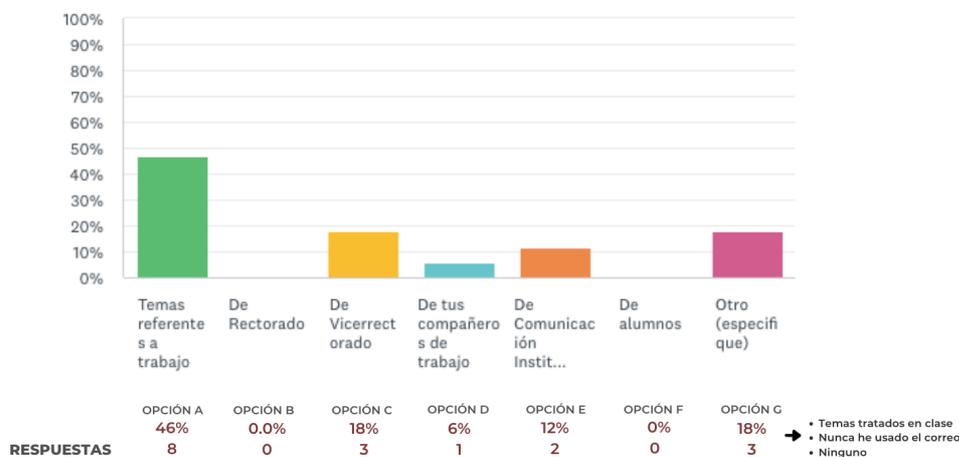


Figura 8 Pregunta 7 Encuesta

Fuente SurveyMonkey (2022)

La respuesta ganadora es "Temas referentes a trabajo" (opción A) con el **47%**, lo que equivale a 8 respuestas. La opción menos puntuada es de “Rectorado” (opción B), con el **0%**, junto con la opción de “Alumnos” (opción F), también con el **0%**.

Pregunta 8

¿Qué información sobre ITSA te gustaría que se incluya en las herramientas de comunicación? Escoge las 3 principales

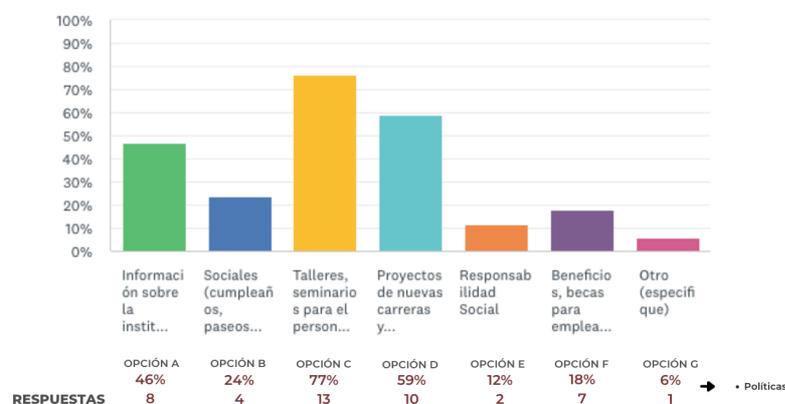


Figura 9 Pregunta 8 Encuesta

Fuente Surveymonkey (2022)

El primer lugar lo recibe la “Talleres, seminarios para el personal” (opción C) con el 77% (13 respuestas), quedando en segundo lugar “Proyectos de nuevas carreras y programas” (opción D) con el 59% (10 respuestas) y en tercer lugar “Información sobre la institución” (opción A) con el 47% (8 respuestas).

Pregunta 9

Califica tu grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes aseveraciones sobre tu jefe. 1 es muy malo y 5 es excelente

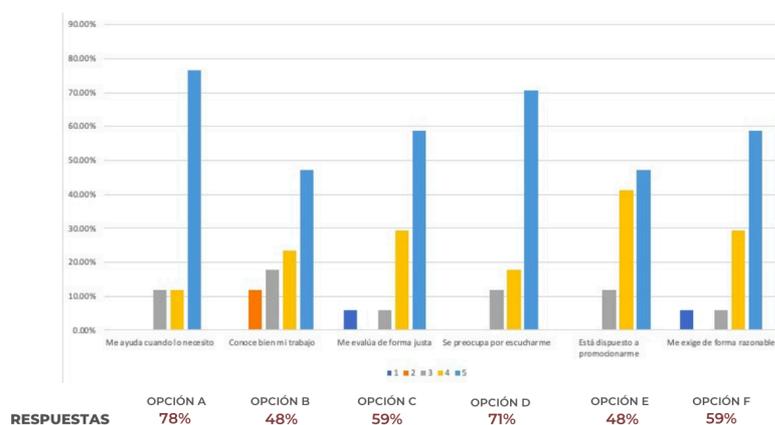


Figura 10 Pregunta 9 Encuesta

Fuente Surveymonkey (2022)

Las siguientes 6 opciones fueron las ganadoras con los porcentajes descritos a continuación:

- Me ayuda cuando lo necesito (opción A) **78%**
- Conoce bien mi trabajo (opción B) **48%**
- Me evalúa de forma justa (opción C) **59%**
- Se preocupa por escucharme (opción D) **71%**
- Está dispuesto a promocionarme (opción E) **48%**
- Me exige de forma razonable (opción A) **78%**

Si bien en todas ellas, la 5 es la calificación ganadora, destacan aún más las opciones “Me ayuda cuando lo necesito” con el **78%** y “Se preocupa por escucharme” con el **71%**.

Pregunta 10

Califica tu grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes características sobre tu jefe. 1 es muy malo y 5 es excelente

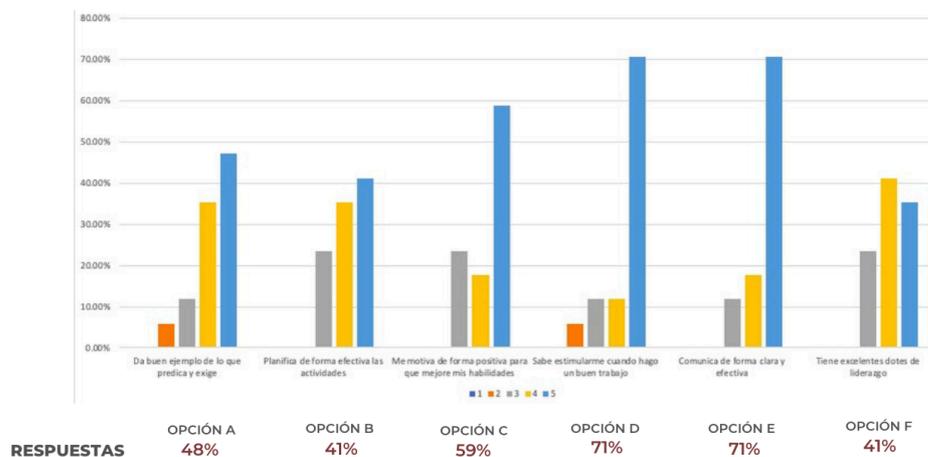


Figura 11 Pregunta 10 Encuesta

Fuente SurveyMonkey (2022)

Las siguientes 6 opciones fueron las ganadoras con los porcentajes descritos a continuación:

- Da buen ejemplo de todo lo que predica y exige (opción A) **48%**

- Planifica de forma efectiva las actividades a realizarse (opción B) **41%**
- Me motiva de forma positiva para que mejore mis habilidades (opción C) **59%**
- Sabe estimularme cuando hago un buen trabajo (opción D) **71%**
- Comunica de forma clara y efectiva (opción E) **71%**
- Tiene excelentes dotes de liderazgo (opción A) **41 %**

Si bien en todas las opciones, la 5 es la calificación ganadora, destacan aún más las opciones “Sabe estimularme cuando hago un buen trabajo” (opción D) con el **71%** y “Comunica de forma clara y efectiva” (opción E), igualmente con el **71%**.

Pregunta 11

¿Cuál es la manera más usual de comunicación en ITSA?

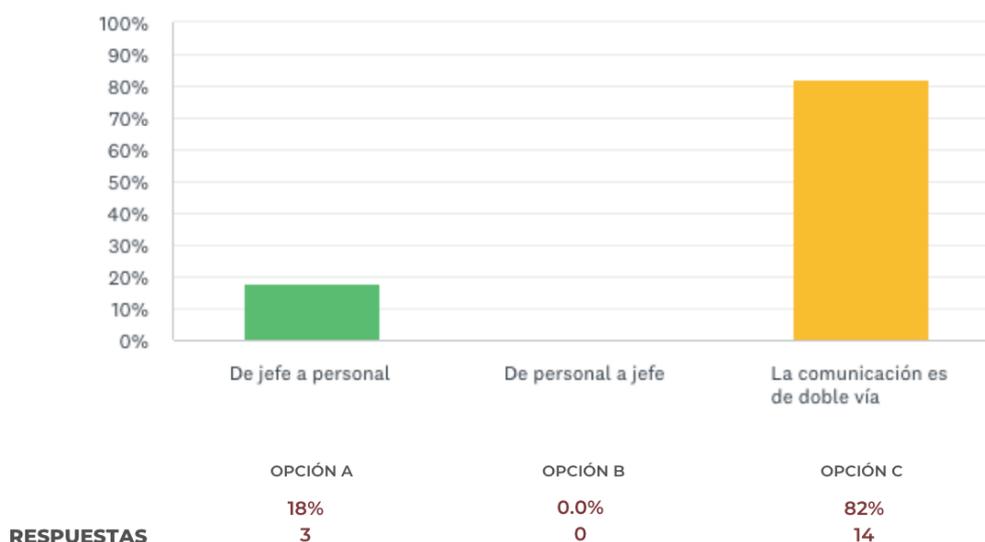


Figura 12 Pregunta 11 Encuesta
Fuente Surveymonkey (2022)

El primer lugar lo recibe la “La comunicación es de doble vía” (opción C) con el **82%** (14 respuestas), frente a “De jefe a personal” (opción A) con el **18%** (3 respuestas) y “De personal a jefe” (opción B) con el **0%** (0 respuestas) respectivamente.

Pregunta 12

¿A través de qué medio te gustaría que tu jefe se comuniqué más contigo? Escoge

2 opciones

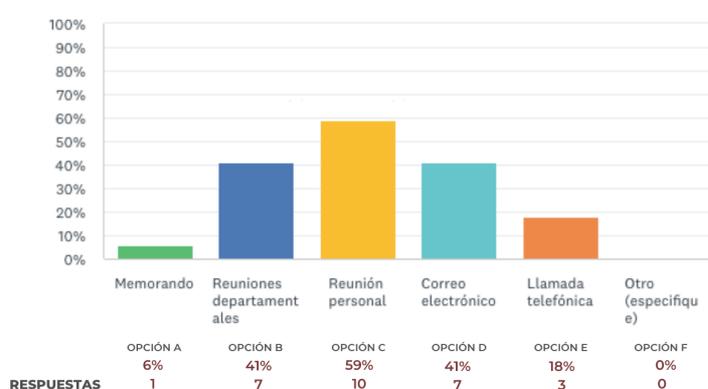


Figura 13 Pregunta 12 Encuesta
Fuente Surveymonkey (2022)

El primer lugar lo recibe “Reunión personal” (opción C) con el **59%** (10 respuestas), quedando “Reuniones departamentales” (opción B) y “Correo electrónico” (opción D) ambas, en segundo lugar con el **41%** (7 respuestas).

Pregunta 13

¿Has realizado alguna vez alguna sugerencia a la dirección de la institución

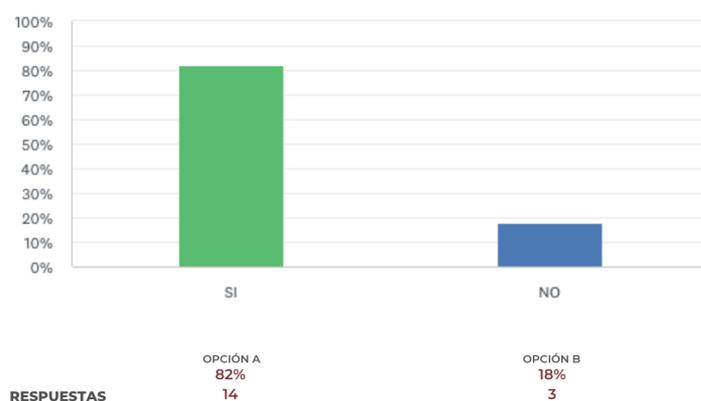


Figura 14 Pregunta 13 Encuesta
Fuente Surveymonkey (2022)

El **82%** de los encuestados (14 personas) contestó “SÍ” (opción A), mientras que el **18%**

(3 personas) dijo “NO” (opción B) haber realizado ninguna sugerencia a la dirección.

Pregunta 14

¿A quién has realizado la sugerencia?

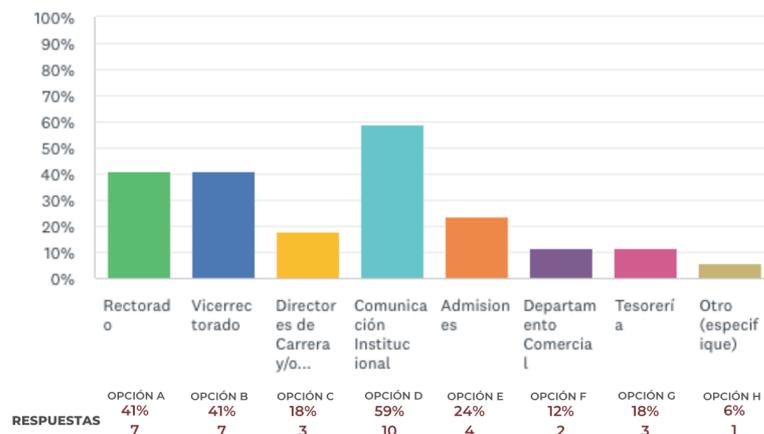


Figura 15 Pregunta 14 Encuesta
Fuente Surveymonkey (2022)

La opción con más respuestas es “Comunicación Institucional” (opción D) con el **59%** (10 respuestas), seguido por “Rectorado” (opción A) y “Vicerrectorado” (opción B) con 7 respuestas cada uno, es decir, con el **41%**. El tercer lugar lo lleva Admisiones (opción E) con el **24%** (4 respuestas).

Pregunta 15

¿Qué tan satisfecho has estado con la receptividad que has encontrado?

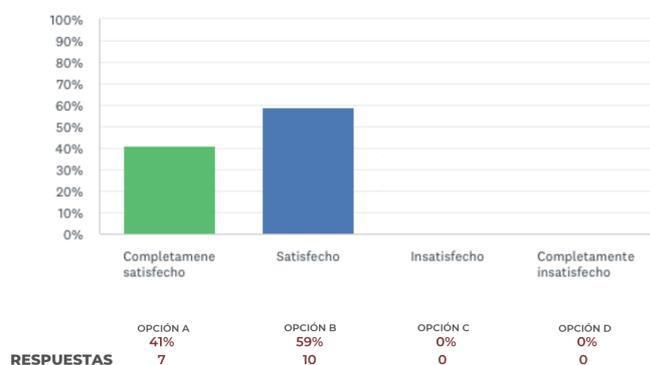


Figura 16 Pregunta 15 Encuesta
Fuente Surveymonkey (2022)

“Satisfecho” (opción B) es la ganadora con el **59%** (10 respuestas), seguida de “Completamente Satisfecho” (opción A) con el **41%** (7 respuestas). Las opciones “Insatisfecho” (opción C) y “Completamente insatisfecho” (opción D) cuentan con un **0%**.

Pregunta 16

¿Cuál es el mejor calificativo para la información oficial que recibes de ITSA?

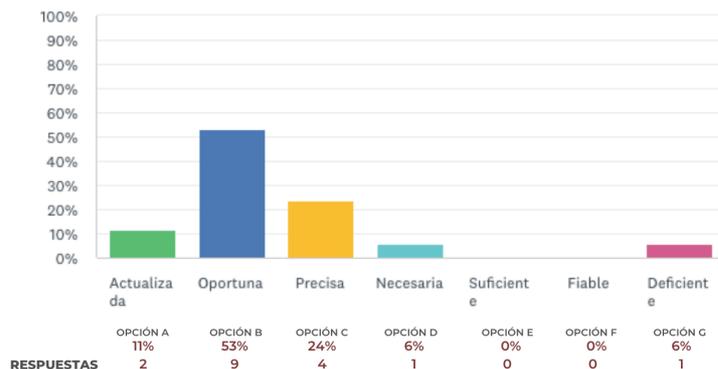


Figura 17 Pregunta 16 Encuesta
Fuente Surveymonkey (2022)

“Oportuna” es la opción ganadora (opción B) con el **53%** (9 respuestas) seguida de “Precisa” (opción C) con el **24%** con 4 respuestas. Las opciones “suficiente” (opción E) y “fiable” (opción F) obtuvieron 0 votos, es decir **0%**. Mientas que hubo 1 voto que calificó como “deficiente” (opción G) a la información recibida, lo que equivale al **6%** del universo.

Pregunta 17

Señala las 3 respuestas que mejor describen a tu trabajo

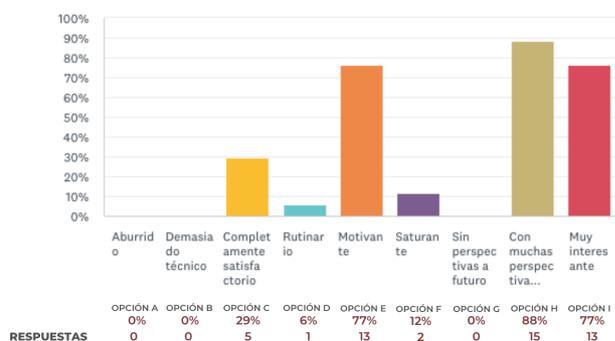


Figura 18 Pregunta 17 Encuesta
Fuente Surveymonkey (2022)

La opción que más respuesta tuvo es “Con muchas perspectivas a futuro” (opción H) con el **88%** (15 respuestas). A continuación se destaca “Muy interesante” (opción I) y “Motivante” (opción E), ambas con el **77%** (13 respuestas), y por último vemos la opción “Completamente Satisfactorio” (opción C) con el **29%**, con 5 respuestas.

Pregunta 18

Señala los 3 aspectos que consideras fundamentales en un lugar de trabajo

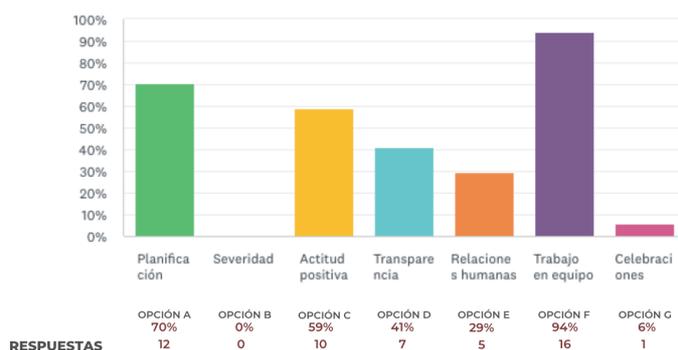


Figura 19 Pregunta 18 Encuesta Fuente Surveymonkey (2022)

La opción con más respuestas es “Trabajo en equipo” (opción F) con el **94%** (16 respuestas), seguido por “Planificación” (opción A) con 12 respuestas, es decir, con el **70%**. El tercer lugar lo lleva “Actitud Positiva” (opción C) con el **59%** (10 respuestas).

Pregunta 19

Identifica los 3 aspectos que más te gustaría que mejoren en ITSA

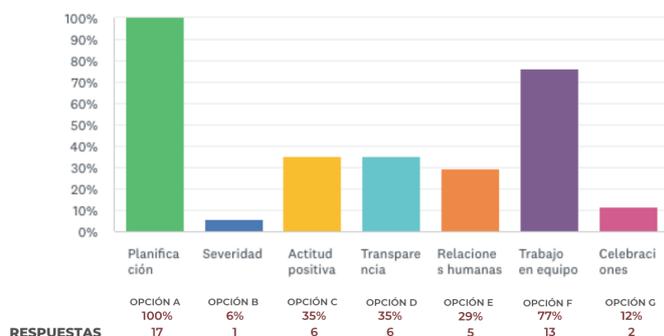


Figura 20 Pregunta 19 Encuesta Fuente Surveymonkey (2022)

La opción con más respuestas es “Planificación” (opción A) con el **100%** (17 respuestas), seguido por “Trabajo en equipo” (opción F) con 13 respuestas, es decir, con el **77%**. El tercer lugar lo lleva “Actitud Positiva” (opción C) y “Transparencia” (opción D), ambas con el **35%** (6 respuestas).

Pregunta 20

Por favor, siéntete con toda la confianza para brindarnos una recomendación de cómo mejorar la relación entre la institución y su personal. Tu respuesta será sumamente valiosa para nosotros. ¡Muchas gracias por tu tiempo!

Respuestas:

1. Me gustaría que las autoridades sean más cercanas a su personal
2. Quisiera que el rector sea menos serio y haga videos tiktoks para que se le sienta más cercano al personal y a los estudiantes.
3. Que sigamos camino a convertirnos en el mejor instituto del país
4. Más cordialidad y empatía
5. Creo que hay que mirar el itza como una institución inteligente, donde el trabajo en equipo y el pensamiento sistémico alineen permanente a sus miembros, lo que permitirá, fomentar la educación tecnológica de calidad que necesita el país, con una visión basada en las artes liberales.
6. Tal vez con cursos de capacitación para el personal en las actividades que se requieran para seguir innovando.
7. Se debe de interaccuar un poco más con los docentes, para saber los progresos de los estudiantes en las materias.
8. Nada que recomendar. Todo está bien.
9. Diría establecer lineamientos claros (sin romper el respeto y la igualdad que la institución predica), con la intención de que el personal perciba que sus acciones afectan

y es necesario trabajar en equipo para obtener las metas de itsa. recomiendo también, realizar con más frecuencia mesas de trabajo que permitan la retroalimentación entre todo el equipo.

10. Me parece que está bastante bien la comunicación entre el instituto y su personal en mi opinión personal.
11. Mejorar la comunicación interna y analizar fortalezas y debilidades de la institución
12. Estoy feliz en esta institución
13. Aceptar sugerencias
14. Optimizar la planificación de objetivos para llegar a resultados.
15. Que el Rector se involucre más en lo académico.
16. Que las decisiones se tomen en equipo
17. Que se capacite más al personal en dependencia de su área de trabajo.

7.19 Determinación y conclusiones de los problemas comunicacionales

De la auditoría realizada a la institución, se desprenden varios hallazgos.

7.19.1 En cuanto a identidad corporativa

Los colores institucionales se encuentran perfectamente posicionados en la mente de los empleados de ITSA, pues un 100% de ellos contestó correctamente esta pregunta. Sin embargo, se observa una deficiencia del 30% en cuanto al conocimiento de la Misión y Visión de ITSA. Consideramos que este es un porcentaje considerable, sobre el cual se debe trabajar, pues factores como la Misión y Visión, representan pilares fundamentales en la construcción de la cultura corporativa y la alineación del personal con los objetivos y metas de esta institución educativa.

Respecto a los valores de ITSA, se destaca la excelencia académica como un valor positivo con el que la mayoría de empleados vincula a la institución.

7.19.2 En cuanto a comunicación

Se evidencia que el Whatsapp es la herramienta de comunicación más usada en ITSA. Esto evidentemente no favorece la contundencia de la información. Herramientas como el correo electrónico institucional y los Comunicados Oficiales, por la naturaleza y el giro de negocio, deben ser las oficiales, sin duda alguna; y son los mismos empleados quienes mediante sus respuestas sostuvieron que el correo electrónico institucional es la herramienta con el mayor grado de eficiencia. Por otra parte se evidencia también la necesidad por parte del personal de mantener reuniones departamentales y personales más a menudo, pues lo ven como una herramienta eficiente, tanto de comunicación, como de gestión.

Así mismo, cuando los empleados fueron preguntados acerca del tipo de información que más reciben en su correo, todos se inclinaron más hacia la opción de *Temas referentes a trabajo*, no obstante, en la siguiente pregunta, se detecta su necesidad de contar también con otro tipo de información, sobretodo la relacionada con talleres, seminarios y capacitación para los empleados, proyectos de nuevas carreras e información sobre la institución.

La vía de la comunicación en ITSA, muestra porcentajes favorables, pues el 82% de los empleados concluye que la información es de doble vía y no de una sola.

La mayoría de empleados calificó la información recibida de ITSA como oportuna y precisa, frente a una sola persona que la calificó como deficiente, lo cual también se convierte en un factor positivo.

7.19.3 En cuanto a clima laboral

Todos los empleados fueron preguntados sobre como describirían su trabajo y la mayoría de ellos declaró que su trabajo tiene muchas perspectivas a futuro, es muy interesante y es motivante, lo cual evidencia que al momento, en su mayoría, el personal se encuentra motivado y vinculado de manera positiva con la institución. 2 empleados calificaron su trabajo de saturante y 1 de rutinario; estos números, no se deben descuidar.

Cuando los empleados fueron preguntados sobre las características de su jefe inmediato superior, destacaron las aseveraciones positivas, sobretodo aquellas que afirman que el jefe los ayuda cuando necesitan, que sabe escucharlos, que sabe estimularlos cuando hacen un buen trabajo y que comunica de forma clara y efectiva. No obstante, cuando fueron preguntados sobre los dotes de liderazgo de su jefe, y la planificación de las actividades, esta opción no fue mayormente valorada.

La mayoría de empleados han realizado una sugerencia alguna vez a la dirección de la institución y se observa que han quedado entre satisfechos y completamente satisfechos con la acogida recibida, pues ninguno declaró haberse sentido insatisfecho o completamente insatisfecho.

Los empleados en su mayoría piden más planificación y trabajo en equipo, pues fueron las opciones ganadoras cuando se les preguntó lo que quisieran que mejore en ITSA. Se vuelve una necesidad urgente trabajar sobre este elemento.

Consideramos que pese a que la institución es nueva, su comunicación y clima laboral no son completamente deficientes y muestran muchos rasgos favorables, sin embargo, existen diversos puntos sobre los cuales aún es necesario trabajar y reforzar.

7.20 Recomendaciones

De la auditoría comunicacional realizada a ITSA, se desprenden las siguientes recomendaciones:

- Trabajar en una campaña de posicionamiento de Misión y Visión
- Trabajar en una campaña que defina una cultura organizacional clara y específica.
- Ejecutar una campaña que sitúe al correo electrónico institucional y los comunicados oficiales como el medio de comunicación oficial.

- Potenciar las reuniones personales y departamentales. Planificar una reunión departamental de manera quincenal y las reuniones personales cada vez que sea necesario.
- Brindar información nueva y motivante a los empleados, que no necesariamente tenga que ver con el aspecto académico.
- Implementar jornadas mensuales de capacitación por cada departamento, según el área de trabajo.
- Implementar una campaña de capacitación en donde los principales jefes y directores de la institución sean capacitados en cuanto a dotes de liderazgo.
- Mejorar la planificación. Para esto se debe contratar de manera externa un equipo que colabore en el levantamiento de la planificación estratégica institucional, en donde cada departamento y empleado se involucre, lo que también fomentará el trabajo en equipo.
- Trabajar en una campaña para volverse marca empleadora
- Implementar campañas de generación de orgullo y sentido de pertenencia por parte del personal.

CAPÍTULO VIII

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA: INSTITUTO ITSA

A partir del diagnóstico realizado, se diseñan y ejecutan diversas campañas de comunicación interna, destinadas a optimizar el flujo y la calidad comunicacional al interior del Instituto ITSA.

8.1 Determinación de los problemas comunicacionales a nivel interno

A continuación, un resumen de los problemas comunicacionales que afectan el desarrollo y funcionamiento de la institución en cuestión:

- 1. Identidad Corporativa:** Un 30% del personal, desconoce la filosofía de ITSA, mientras que un 25% desconoce su misión y visión.
- 2. Herramientas y Canales de Comunicación:** El correo electrónico institucional de ITSA, no está siendo utilizado como medio oficial de comunicación.
- 3. Clima Laboral:** La comunicación departamental es deficiente, lo que dificulta la planificación y el trabajo en equipo.

8.2 Objetivo General Campañas Internas

Reforzar los rasgos de la identidad y la cultura de ITSA, optimizando las herramientas y canales de comunicación interdepartamental y el trabajo en equipo.

8.3 Campaña Identidad Corporativa

8.3.1 Objetivo comunicacional específico

Posicionar en el 95% de la mente del personal académico y administrativo de ITSA la misión, visión y filosofía institucional en los próximos tres meses.

8.3.2 Estrategia

Comunicar la misión, visión y filosofía de ITSA, así como los rasgos de su identidad corporativa, mediante la invitación a los empleados a vivir un fin de semana diferente.

8.3.3 Táctica

Organizar fuera de la ciudad una jornada intensiva de capacitación "FIN DE SEMANA ITSA", el día 27 de mayo del 2022, en donde se invitará al personal tanto académico como administrativo de la institución. La jornada se realizará en una hacienda-resort y todos los gastos serán cubiertos por la institución. El fin de esta táctica será lograr una experiencia en la que se conozca a profundidad la misión, visión y filosofía de ITSA, así como sus reglamentos y Código de Ética. También se vivirán momentos de gran diversión y ocio.

8.3.4 Fase expectativa

Se propone realizar un video profesional y difundirlo dos veces a la semana -por cuatro semanas en los ascensores de la institución- en donde se proyecte lo significativo y divertido que será el paseo de capacitación. En el video se proyectarán imágenes del lugar -que además será muy atractivo- y de los momentos de ocio y diversión que se vivirán en esta jornada, sin que se diga qué lugar es. Al final del video únicamente deberá aparecer la fecha (27 de mayo), por lo que la campaña se llamará "MAYO 27".

8.3.5 Fase informativa

Durante el **FIN DE SEMANA ITSA** se contará con la presencia de varios ponentes, tanto empleados, como especialistas en educación, artes liberales y expertos en comunicación y cultura corporativa, quienes informarán y capacitarán a los empleados de una manera intensiva pero también divertida (con juegos y actividades dinámicas) en cuanto a la filosofía institucional de ITSA, su misión y visión y reglamentos. Como parte de esta jornada, se le invitará al empleado a momentos de spa, tendrá a disposición comidas y bebidas, se organizarán fiestas por las noches, campeonatos de 40, ajedrez, paseos en caballo, etc.

Se entregarán también calendarios, en donde en cada mes, se exponga una característica de la educación basada en las Artes Liberales.

8.3.6 Fase recordativa

Una vez concluido el **FIN DE SEMANA ITSA**, es importante reforzar y recordar permanente los aspectos de la identidad institucional, para lo cual se implementará la campaña de seguimiento "NO LO OLVIDES" a través de la entrega mensual de souvenirs al personal. Estos souvenirs vendrán impresos con varios mensajes que describan la cultura de ITSA, características de su filosofía educativa, su misión, visión, valores, etc.

También, semanalmente se colocarán en los baños de ITSA, varios afiches que contendrán los mensajes ya descritos.



Figura 21 Diseño de Calendarios



Figura 22 Souvenirs ITSA



Figura 23 Mensajes Baños ITSA

8.4 Campaña Herramientas y Canales de Comunicación

8.4.1 Objetivo comunicacional específico

Establecer el correo electrónico institucional como el medio de comunicación oficial entre el 95% del personal académico de ITSA, en los próximos tres meses.

8.4.2 Estrategia

Lograr que el correo electrónico institucional sea la herramienta no. 1 de comunicación en el Instituto ITSA, mediante una actividad de carácter competitivo.

8.4.3 Táctica

Realizar un concurso en el que el ganador sea quien en 3 meses haya enviado y respondido por lo menos 1 vez a la semana los distintos correos electrónicos recibidos por parte de sus colegas. Las personas que en este lapso de tiempo hayan contactado a todos o la mayor cantidad de departamentos y personas, son las que más probabilidades tendrán de ganar. Además todas las directrices del concurso serán enviadas vía mail.

8.4.4 Fase expectativa

En esta fase, que durará una semana, se enviarán tres correos electrónicos en los que se hablará únicamente de los tres premios finalistas, sin detallar las condiciones del concurso ni explicar de qué se trata. En el primer correo se detallará el tercer premio. En el segundo correo se describirá el segundo premio. Y en el último correo se informará el premio del ganador, cuyo monto ascenderá a \$200 en efectivo.

8.4.5 Fase informativa

En esta fase se enviará un correo electrónico, en el que se detallarán las bases y condiciones del concurso que deberá empezar la siguiente semana.

Esta fase también incluye la entrega de premios en la que se informará también sobre la importancia institucional del uso del correo electrónico oficial.

8.4.6 Fase recordativa

La fase recordativa consiste en enviar a todo el personal de ITSA, mediante el correo electrónico y también mediante nuestra plataforma D2L, comunicados mensuales que recuerden al empleado la importancia del uso del correo electrónico como una herramienta oficial.



Figura 24 Arte Premios



Figura 25 Arte Premios



Figura 26 Arte Fase Recordativa

8.5 Campaña Clima Laboral

8.5.1 Objetivo comunicacional específico

Consolidar la comunicación interdepartamental y el trabajo en equipo en el 95% de los empleados, en un plazo no mayor a 60 días.

8.5.2 Estrategia

Fomentar la comunicación entre los distintos departamentos de ITSA, así como la interacción del personal, de modo que se optimice la planificación y el trabajo en equipo.

8.5.3 Táctica

Organizar jornadas de trabajo en donde se construya y se informe a los empleados sobre la Planificación Estratégica de ITSA mediante la contratación de un experto en PEDI. En estas jornadas de trabajo y juegos, deben estar involucrados TODOS los departamentos de ITSA y su personal, con la finalidad de fijar metas, indicadores y potenciar el trabajo en equipo. Se informará oportunamente a los empleados sobre todas las medidas y la inversión realizada para potenciar la planificación y el trabajo en equipo en ITSA.

8.5.4 Fase expectativa

En esta fase se creará expectativa mediante la llegada física de una invitación especial de diseño, en donde el empleado será invitado a formar parte de manera individual y grupal de la construcción de la planificación estratégica institucional y se le informará de cuanto disfrutará de esta actividad.

Además, cada empleado tendrá una función diferente durante las jornadas de planificación y esta función será comunicada de manera diaria, una por una.

8.5.5 Fase informativa

En esta fase se busca informar a los empleados sobre todos los esfuerzos y la inversión realizada para promover la planificación y trabajo en equipo, para lo cual se contratará, de manera externa un experto en Planificación Estratégica, quien realizará divertidas jornadas que

involucre a todos los departamentos y empleados de ITSA en la definición de metas y la planificación a futuro. Esta jornada se realizará promoviendo el trabajo en equipo.

8.5.6 Fase recordativa

Esta fase consiste en recordarle al empleado de manera permanente la importancia de mantener reuniones departamentales de manera mensual, con el fin de monitorear el cumplimiento de metas y objetivos. Esto se realizará mediante la difusión masiva de mails y la entrega de agendas, en donde ya se encuentren estipuladas las fechas en las que se debe trabajar por cada meta a cumplir.



Figura 27 Arte Invitación

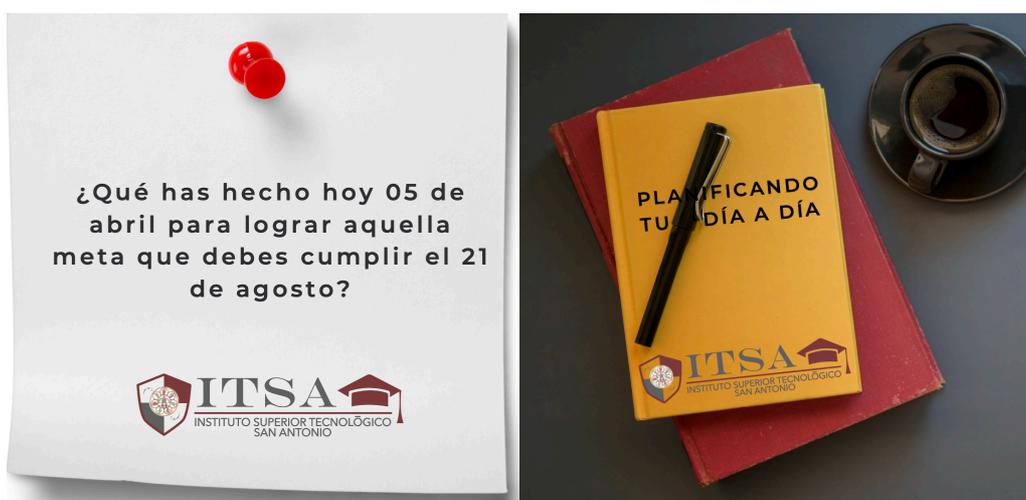


Figura 28 Arte Fase Recordativa

Figura 29 Arte Agenda

8.6 Cronograma

Tabla 4 Cronograma ejecución campañas internas

MES	DÍA	ACTIVIDAD
ABRIL	2, 4, 9, 11, 16, 18, 23 y 25	Se proyecta el video de expectativa “Mayo 27” en los ascensores de la institución
MAYO	27, 28 y 29	Se realiza el “Fin de Semana ITSA”
JUNIO	01	Se colocan mensajes de identidad ITSA en los baños de la institución
	24	Se entregan souvenirs recordando la identidad ITSA
JULIO	04	Llegada de la 8 ¹ invitación a la jornada de planificación
	05	Mensajes de identidad ITSA en los baños de la institución
	11	Inicia la jornada de Planificación Estratégica
	11, 13 y 18	Se envía correo electrónico comunicando sobre primero, segundo y tercer premio
	21	Se informan las bases del concurso
	25	Se entregan souvenirs recordando la identidad ITSA
	25	Inicia el concurso correo electrónico ITSA
AGOSTO	02	Mensajes de identidad ITSA en baños
	15	Entrega de agendas de planificación
	22	Entrega de souvenirs recordando identidad ITSA
SEPTIEMBRE	01	Mensajes de identidad ITSA en baños
	24	Entrega de souvenirs recordando identidad ITSA
OCTUBRE	27	Entrega premios
	31	Recordatorio importancia mail institucional
NOVIEMBRE	28	Recordatorio importancia mail institucional
DICIEMBRE	19	Recordatorio importancia mail institucional

Fuente de elaboración propia (2022)

8.7 Presupuesto

A continuación los costos de las campañas de comunicación interna para ITSA.

- **Campaña Identidad**

Tabla 5 Presupuesto Campaña Identidad

FASE	DESCRIPCIÓN	COSTO
EXPECTATIVA	Producción video	\$1500
INFORMATIVA	Hotel - Hacienda (all included)	\$8000
	Ponentes	\$4000
	Campeonatos	\$100
	Souvenirs - Agendas - Esferos	\$1000
RECORDATIVA	Souvenirs mensuales (por tres meses)	\$600
	Afiches semanales baños (3 meses)	\$480
		\$15.680

Fuente de elaboración propia (2022)

- **Campaña Herramientas y Canales de Comunicación**

Tabla 6 Presupuesto Campaña Herramientas y Canales de Comunicación

FASE	DESCRIPCIÓN	COSTO
EXPECTATIVA	Envío de correos electrónicos	\$0
INFORMATIVA	Primer premio	\$200
	Segundo premio cena	\$100
	Tercer premio orden de compra	\$50
RECORDATIVA	Envío de correos electrónicos	\$0
		\$350

Fuente de elaboración propia (2022)

- **Campaña Clima Laboral**

Tabla 7 Presupuesto Campaña Clima Laboral

FASE	DESCRIPCIÓN	COSTO
EXPECTATIVA	Invitaciones	\$400
INFORMATIVA	Levantamiento Planificación Estratégica Hojas y carpetas con leyenda impresa Esferos con leyenda impresa	\$7000 \$150 \$100
RECORDATIVA	Agendas	\$500
		\$8.150

Fuente de elaboración propia (2022)

- **Presupuesto Total**

Tabla 8 Presupuesto Total

CAMPAÑA	COSTO
IDENTIDAD	\$15680
HERRAMIENTAS Y CANALES	\$350
CLIMA LABORAL	\$8150
TOTAL	\$24.180

Fuente de elaboración propia (2022)

8.8 Cuadro de resumen

Tabla 9 Cuadro de resumen

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	EXPECTATIVA	INFORMACIÓN	RECORDACIÓN
Posicionar en el 95% de la mente del personal académico y administrativo de ITSA, la misión, visión y filosofía institucional, en los próximos tres meses.	Comunicar la misión, visión y filosofía de ITSA, así como los rasgos de su identidad corporativa, mediante un interesante fin de semana.	Organizar el "FIN DE SEMANA ITSA", en donde se invitará al personal. Se realizará en una hacienda-resort y se buscará lograr una experiencia en la que se conozca la misión, visión y filosofía de ITSA. También se vivirán momentos de gran diversión y ocio.	Realizar un video y difundirlo dos veces a la semana -por cuatro semanas- en donde se proyecte lo significativo que será el paso de capacitación. Se mostrarán imágenes del lugar -que además será muy atractivo- y de los montos de ocio y diversión que se vivirán en esta jornada, sin que se diga qué lugar es. Al final del video únicamente deberá aparecer la fecha (27 de mayo), por lo que la campaña se llamará "¿A QUÉ LUGAR QUÉ SEA MAYO 27?".	En el FIN DE SEMANA ITSA se contará con la presencia de varios ponentes, tanto empleados como especialistas en educación, artes liberales y expertos en comunicación y cultura corporativa. Quienes informarán y capacitarán a los empleados de una manera intensiva pero también divertida (con juegos y actividades dinámicas) en cuanto a la filosofía institucional de ITSA, su misión y visión y reglamentos. Como parte de esta jornada se le invitará al empleado a momentos de spa, tendrá a disposición comidas y bebidas se organizarán fiestas por las noches, campeonatos de 40, paseos en caballo, etc.	Una vez concluido el FIN DE SEMANA ITSA, es importante reforzar y recordar permanente los aspectos de la identidad institucional, para lo cual se implementará la campaña de seguimiento "NO LO OLVIDES" a través de la entrega mensual de souvenirs al personal. Estos souvenirs vendrán impresos con varios mensajes que describan la cultura de ITSA, características de su filosofía educativa, su misión, visión, valores, etc. También, semanalmente se colocarán en los baños de ITSA, varios afiches que contendrán los mensajes ya descritos.
Establecer el correo electrónico institucional como el medio de comunicación oficial entre el 95% del personal académico de ITSA, en los próximos tres meses.	Lograr que el correo electrónico institucional sea la herramienta no. 1 de comunicación en el Instituto ITSA.	Realizar un concurso en el que el ganador sea quien en 3 meses haya enviado y respondido por lo menos 1 vez a la semana los distintos correos electrónicos recibidos por parte de sus colegas. Las personas que en este lapso de tiempo hayan contactado a todos o la mayor cantidad de departamentos y personas, son las que más probabilidades tendrán de ganar. Además todas las directrices del concurso serán enviadas vía mail.	En esta fase que durará una semana, se enviarán tres correos electrónicos en los que se hablará únicamente de los tres premios finalistas, sin detallar las condiciones del concurso ni explicar de qué se trata. En el primer correo se detallará el tercer premio. En el segundo correo se describirá el segundo premio. Y en el último correo se informará el premio del ganador, cuyo monto ascenderá a \$200 en efectivo.	En esta fase se enviará un correo electrónico, en el que se detallarán las bases y condiciones del concurso que deberá empezar la siguiente semana. Esta fase también incluye la entrega de premios en la que se informará también sobre la importancia institucional del uso del correo electrónico oficial.	Nuestra fase recordativa consiste en enviar a todo el personal de ITSA, mediante el correo electrónico y también mediante nuestra plataforma D2L, comunicados mensuales que recuerden al empleado la importancia del uso del correo electrónico como una herramienta oficial.
Consolidar la comunicación interdepartamental y el trabajo en equipo en el 95% de los empleados, en un plazo no mayor a 60 días.	Fomentar la comunicación entre los distintos departamentos de ITSA, así como la interacción del personal, de modo que se optimice la planificación y el trabajo en equipo.	Organizar jornadas de trabajo en donde se construya y se informe a los empleados sobre la Planificación Estratégica de ITSA mediante la contratación de un experto en PEDI. En estas jornadas de trabajo y juegos, deben estar involucrados TODOS los departamentos de ITSA y su personal, con la finalidad de fijar metas, medir indicadores y potenciar el trabajo en equipo. Se informará oportunamente a los empleados sobre todas las medidas y la inversión realizada para potenciar la planificación y el trabajo en equipo en ITSA.	En esta fase se creará expectativa mediante la llegada física de una invitación muy especial de diseño, en donde el empleado será invitado a formar parte de manera individual y grupal de la construcción de la planificación estratégica institucional y se le informará de cuánto disfrutará de esta actividad. Cada empleado tendrá una función diferente durante las jornadas de planificación y esta función será comunicada de manera diaria, una por una.	En esta fase se busca informar a los empleados sobre todos los esfuerzos y la inversión realizada para promover la planificación y trabajo en equipo, para lo cual se contratará, de manera externa un experto en Planificación Estratégica, quien realizará divertidas jornadas que involucre a todos los departamentos y empleados de ITSA en la definición de metas y la planificación a futuro. Esta jornada se realizará promoviendo el trabajo en equipo.	Esta fase consiste en recordarle al empleado de manera permanente la importancia de mantener reuniones departamentales de manera mensual, con el fin de monitorear el cumplimiento de metas y objetivos. Esto se realizará mediante la difusión masiva de mails y la entrega de agendas, en donde ya se encuentren estipuladas las fechas en las que se debe trabajar por cada meta a cumplir.

Fuente de elaboración propia (2022)

CAPÍTULO IX

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL: INSTITUTO ITSA

El Instituto ITSA plantea y ejecuta una campaña integral de comunicación global, dirigida a sus públicos externos.

9.1 Públicos externos ITSA

Tabla 10 Mapa de Públicos Externos

PÚBLICOS EXTERNOS
Medios de Comunicación
La Comunidad
Potenciales Estudiantes y sus familias
Entes Reguladores de la Educación Superior

Fuente de elaboración propia (2022)

9.2 Objetivo General Campañas de Comunicación Global

Potenciar la reputación del Instituto ITSA ante sus actores clave externos, con la finalidad de ganar la confianza de sus potenciales estudiantes y afianzar la relación con los entes reguladores, las empresas aliadas y la sociedad.

9.3 Determinación de los problemas comunicacionales a nivel externo

A continuación, un resumen de los problemas comunicacionales a nivel externo, que afectan la relación con sus públicos:

1. Medios de Comunicación: Los medios de comunicación, en su mayoría desconocen el Instituto ITSA y su oferta académica.

2. La Comunidad: La comunidad, por su reciente creación, no ve al Instituto ITSA, como un referente de investigación, ni vinculación.

3. Potenciales estudiantes y sus familias: El Instituto ITSA no está llegando de manera adecuada a su público estudiantil potencial, por lo que está invirtiendo demasiado presupuesto en la captación de estudiantes. La mayor parte de este presupuesto se destina al pautaaje en redes sociales.

4. Entes reguladores de la Educación Superior: El Instituto ITSA debe promover y reforzar una relación estrecha tanto con las autoridades, como con los mandos medios de CES, Senescyt y CACES.

9.4 Campaña Medios de Comunicación

9.4.1 Objetivo comunicacional específico

Difundir el conocimiento de ITSA ante los medios de comunicación y promover su posicionamiento en un 80%, en un lapso de seis meses.

9.4.2 Estrategia

Comunicar el aniversario de ITSA y el lanzamiento de sus nuevas carreras, a la mayor cantidad de medios de comunicación posible. Se les extenderá la invitación a los medios, para que asistan y cubran el evento.

9.4.3 Táctica

Organizar un evento de celebración del aniversario de ITSA, en donde se lanzarán sus nuevas e innovadoras carreras. Se invitará a la mayor cantidad de medios de comunicación.

9.4.4 Fase expectativa

Se enviará un boletín de prensa a todos los medios de comunicación, informando sobre el aniversario y las nueva carreras de ITSA. También se les hará llegar la invitación tanto física como digital al coctel de dicho evento.

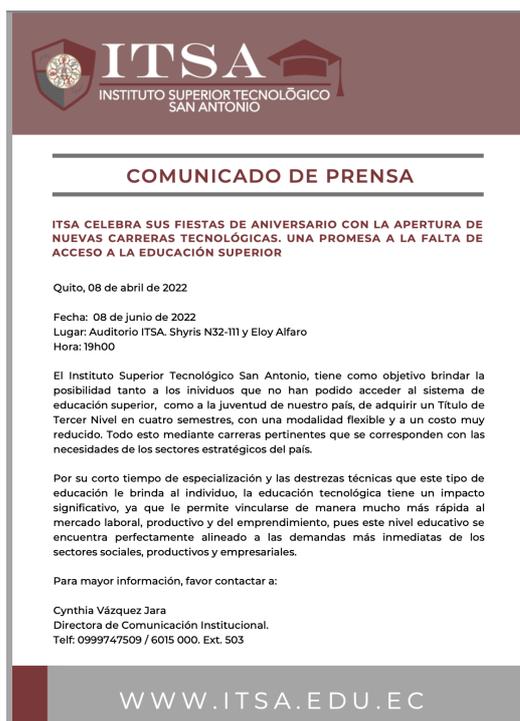


Figura 30 Arte Comunicado de Prensa



Figura 31 Arte Invitación Medios de Comunicación

9.4.5 Fase informativa

Durante el evento de aniversario y lanzamiento de las nuevas carreras de ITSA, intervendrá por una parte el Rector, quien dará el saludo a los medios de comunicación e informará sobre su gestión para promover la educación tecnológica en el país. Por otra parte, la Canciller y

vocera de la institución, será quien hable sobre la importancia de la educación tecnológica para el desarrollo del sector empresarial y productivo del país. También informará sobre las nuevas carreras y su impacto social y educativo y realizará un tour a los medios de comunicación por toda la institución, que incluya la exhibición de los laboratorios de ITSA. Se entregará un brochure informativo por cada una de las carreras.

Quiénes Somos?
El Instituto Superior Tecnológico San Antonio ITSA es una institución profundamente comprometida con la educación de calidad en el Ecuador. Somos el único Instituto Superior Tecnológico del país que brinda una educación integral, basada en la filosofía de las Artes Liberales, que además oferta carreras pertinentes, que se corresponden con las necesidades de los sectores productivos del país.

Misión
El Instituto Superior Tecnológico San Antonio ITSA es una institución de educación superior basada en la filosofía de las Artes Liberales, cuyo objetivo es formar profesionales con elevadas competencias técnicas y científicas, que respondan de manera creativa e innovadora a las necesidades del mundo globalizado en los ámbitos productivo, estratégico y social de nuestro país, a través de una educación de calidad, fundamentada en la libertad, la investigación y la vinculación.

Visión
ITSA, al 2027 será un líder nacional y un referente internacional en educación superior tecnológica de vanguardia, basada en las Artes Liberales, reconocida por la excelencia de su educación y por entregar a la sociedad profesionales calificados, emprendedores, investigadores y socialmente responsables.

Objetivo de la Carrera
La carrera Diseño y Gestión de Modas, ofertada por primera vez en el país, tiene por objetivo formar profesionales aptos para diseñar prendas de moda únicas, originales y listas para cualquier pasarela y escaparate del mundo. Los profesionales serán capaces además de retribuir rápidamente una colección de moda, mediante la vinculación del pensamiento creativo con la planificación, implementación y medición de estrategias y planes de marketing diseñados para influir de manera decisiva en el proceso de compra y consumo de moda.

Campo Ocupacional
Hay un mercado en gran crecimiento para el diseñador y gestor de modas, ya que no solo interviene en la producción de prendas, sino también puede trabajar en retail con las grandes firmas, ya sea creando colecciones o gestionando las campañas.

Malla Curricular
PRIMER SEMESTRE: Historia de la Moda, Fundamentos de la Moda. SEGUNDO SEMESTRE: Historia de la Moda, Fundamentos de la Moda. TERCER SEMESTRE: Historia de la Moda, Fundamentos de la Moda. CUARTO SEMESTRE: Historia de la Moda, Fundamentos de la Moda.

Inversión
INSCRIPCIÓN: \$50 (Una sola vez incluye el diploma) / MATRÍCULA: \$140 (En cada semestre incluye material académico y transporte) / ARANCEL SEMESTRAL: \$1200 (Accede a nuestro crédito directo. Entregado en 22% y cuotas de \$200) / VERANO: \$800 (Un verano obligatorio) / ADICIONALES: Nivel de inglés, Material de estudio, Congreso semestral.

¿Cómo se verá tu título?
El título de Tecnología Superior en Diseño y Gestión de Modas se verá así: María Pérez, Tecnología Superior en Diseño y Gestión de Modas, Instituto Superior Tecnológico San Antonio ITSA.

Figura 32 brochure carreras ITSA

9.4.6 Fase recordativa

Durante seis meses después de concluído el evento, se enviará a los medios de comunicación, un souvenir de manera trimestral. En el primer caso se enviará una calculadora junto con un esfero, y en el segundo caso se enviará una agenda junto con un esfero.



Figura 33 Calculadora y esfero ITSA



Figura 34 Agenda y esfero ITSA

9.5 Campaña Comunidad

9.5.1 Objetivo comunicacional específico

Incrementar el posicionamiento y reputación de ITSA ante la comunidad en un 80% en un lapso de seis meses.

9.5.2 Estrategia

Difundir en la comunidad la Campaña “*Gana dinero con tu ayuda al planeta*”, que el Instituto ITSA organizará en beneficio del medio ambiente.

9.5.3 Táctica

Organizar una campaña de concientización medio ambiental en la que se recolectarán botellas de plástico.

Por cada botella que una persona deje en el contenedor que estará dispuesto en los exteriores de ITSA, se otorgará una recompensa de 10 centavos de dólar.

9.5.4 Fase Expectativa

En esta fase se pautarán artes de expectativa en nuestras principales redes sociales y en nuestra página web por el lapso de dos semanas.



Figura 35 Artes fase expectativa



Figura 36 Artes fase expectativa

9.5.5 Fase Informativa

En esta fase se dará la campaña “Gana dinero con tu ayuda al planeta” y mediante publicidad pagada en redes, se difundirá la recompensa monetaria a otorgar por cada botella y sobre el contenedor de recolección que se encontrará en la parte exterior de ITSA. Se armará una base de datos con la información de todas las personas que han depositado sus botellas.



Figura 37 Artes fase informativa



Figura 38 Artes fase informativa

9.5.6 Fase Recordativa

Nuestra fase recordativa consiste en, con la base de datos recolectada, realizar una campaña de mailing cada mes, durante seis meses, recordando a nuestros usuarios la importancia del cuidado al planeta y la conciencia antiplástico.



Figura 39 Arte Mailing a Comunidad

9.6 Campaña Potenciales Estudiantes y Familias

9.6.1 Objetivo comunicacional específico

Generar confianza y posicionamiento de la institución ante sus posibles estudiantes y familias.

9.6.2 Estrategia

Producir una relación sólida y de confianza entre el Instituto ITSA y sus potenciales estudiantes (los que han mostrado interés y se encuentran en la base de datos).

9.6.3 Táctica

Según la base de datos de personas que han generado leads o han manifestado previo interés en alguna carrera de la institución, se invitará a los potenciales estudiantes a vivir el Día ITSA, en el que podrán asistir de manera gratuita a las diversas casas abiertas, demostraciones, y talleres que se organizarán en relación a todas nuestras carreras. Habrá pizza y juegos.

9.6.4 Fase expectativa

En esta fase se creará expectativa mediante la llegada masiva, cada dos semanas de mails y whatsapps, cuyos artes y mensajes lleguen personalizados con el nombre de cada persona, generando curiosidad y expectativa por el evento que se viene el 28 de mayo.



Figura 40 Arte mailing y whatsapp masivo



Figura 41 Arte mailing y whatsapp masivo



Figura 42 Arte mailing y whatsapp masivo

9.6.5 Fase informativa

En esta fase se busca informar a los potenciales estudiantes sobre la carreras de ITSA, su modelo educativo, filosofía, modalidad de estudios, precios, etc. mediante charlas y talleres.

Se presentarán casas abiertas en donde los expositores sean los propios estudiantes de la institución. También se informará que todas las personas que hayan asistido al Día ITSA, por hacerlo contarán con un 20% de descuento en su arancel semestral, en caso de matricularse.



Figura 43 Conversatorio carreras ITSA



Figura 44 Casa Abierta ITSA

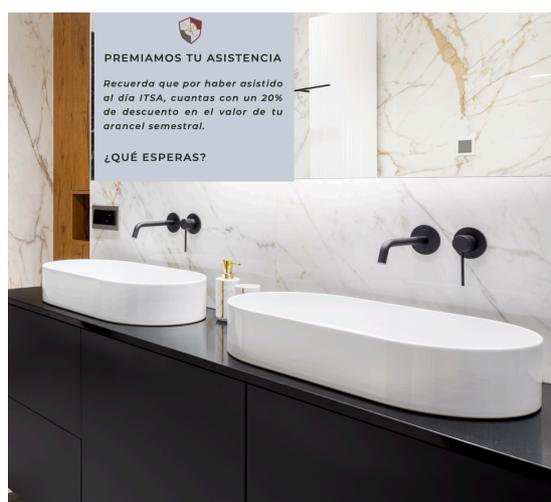


Figura 45 Mensajes baños Día ITSA

9.6.6 Fase recordativa

A la base de datos recabada con los asistentes al Día ITSA, se le enviará de manera semanal, durante cuatro semanas, un whatsapp recordatorio con el 20% de descuento al que esa persona se ha hecho acreedora por asistir al Día ITSA. Se pretende que esa persona se matricule en el nuevo semestre que inicia y haga uso de su cupón de descuento.



Figura 46 Fase recordativa

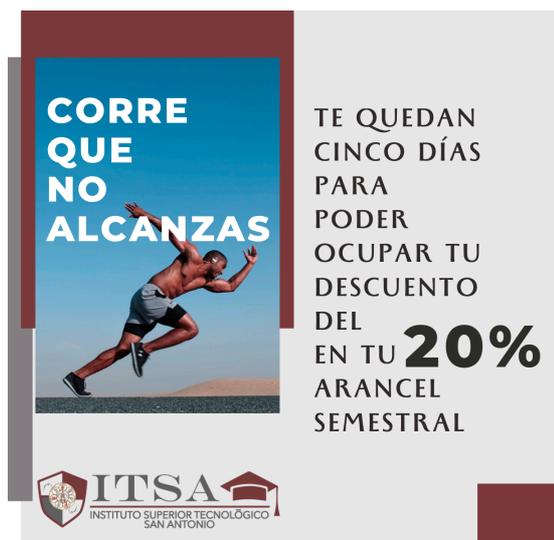


Figura 47 Fase recordativa

9.7 Campaña entes reguladores de la educación superior

9.7.1 Objetivo comunicacional específico

Posicionar a ITSA como una institución con una alta calidad académica y socialmente responsable ante los entes reguladores de la educación superior: Senescyt, CES y CACES, en un 90% en el lapso de 6 meses.

9.7.2 Estrategia

Informar a los entes reguladores de la educación superior sobre las acciones permanentes de ITSA en beneficio de la calidad educativa y la responsabilidad social.

9.7.3 Táctica

Organizar un evento con las personas o actores más importantes de cada uno de los entes reguladores, por lo que se les invitará al "Coctel de Rendimiento de Cuentas ITSA".

9.7.4 Fase expectativa

En esta fase se creará expectativa mediante la llegada de una invitación especial que se enviará a los cargos más altos y a los cargos medios más importantes de los entes reguladores, junto con una botella de vino. Se especificará que ITSA siente la responsabilidad de rendir cuentas e informar sobre sus acciones que buscan fortalecer la educación y desarrollo del país.



Figura 48 Invitación fase expectativa

9.7.5 Fase informativa

Durante el Coctel de Rendimiento de Cuentas, intervendrá el Rector, quien brindará el saludo inicial a las autoridades y expondrá su gestión para impulsar la educación y el desarrollo en el país. Su Canciller hablará sobre la importancia de las artes liberales y realizará un tour a las autoridades por los laboratorios. Se incluirá el testimonio de un estudiante, quien contará su experiencia en ITSA, interviniendo también la Directora de Prácticas y Vinculación, con los planes de Responsabilidad Social institucional. A continuación, en el Rooftop de ITSA, tendrá lugar el coctel, en el que se presentarán artistas, se degustarán vinos y se entregará un brochure que incluye la presentación de ITSA y el reporte de su gestión.



Figura 49 Saludo Rector autoridades Senescyt, CES y CACES



Figura 50 Intervención Canciller



Figura 51 Fase informativa, Rector y Vicerrectora



Figura 52 Fase informativa, coctel rooftop

9.7.6 Fase recordativa

Esta fase consiste en realizar mailing mensual con los entes reguladores de la educación superior, en donde se informará de los logros más importantes de cada mes de ITSA. Estos logros estarán enfocados en la calidad educativa y la responsabilidad social.



Figura 53 Artes mailing fase recordativa



Figura 54 Artes mailing fase recordativa

9.8 Cronograma

Tabla 11 Cronograma ejecución campañas comunicación global

MES	DÍA	ACTIVIDAD
ABRIL	02	Invitación y botella de vino a entes reguladores
	13	Coctel Rendición de Cuentas entes reguladores
	24	Mailing expectativa DÍA ITSA
MAYO	12	Mailing expectativa DÍA ITSA
	25	Mailing expectativa DÍA ITSA
	28	DÍA ITSA
	30	Envío a entes reguladores Misión Todo 100
JUNIO	05	Mailing recordatorio DÍA ITSA
	15	Mailing recordatorio DÍA ITSA
	30	Envío a entes reguladores D2L
JULIO	01	Envío invitación medios comunicación
	20	Se pautan artes expectativa campaña botellas
	08	Evento medios de comunicación
AGOSTO	20	Se informa a la comunidad sobre la cantidad de botellas recolectadas
SEPTIEMBRE	15	Mailing recordativo campaña botellas
OCTUBRE	15	Se pautan artes informativos campaña botellas
	30	Envío calculadoras medios de comunicación
NOVIEMBRE	30	Mailing recordativo campaña botellas
DICIEMBRE	19	Envío agendas medios de comunicación

Fuente de elaboración propia (2022)

9.9 Presupuesto

A continuación los costos de las campañas de comunicación global para ITSA.

- **Campaña medios de Comunicación**

Tabla 12 Presupuesto campaña medios de comunicación

FASE	DESCRIPCIÓN	COSTO
EXPECTATIVA	Boletín de prensa invitaciones físicas	\$0 \$1500
INFORMATIVA	Evento lanzamiento carreras medios Brochures informativos por carrera	\$5000 \$1200
RECORDATIVA	Calculadoras Agendas y esferos	\$1800 \$1800
		\$11.300

Fuente de elaboración propia (2022)

- **Campaña Comunidad**

Tabla 13 Presupuesto campaña comunidad

FASE	DESCRIPCIÓN	COSTO
EXPECTATIVA	Pauta artes expectativa	\$600
INFORMATIVA	Pauta artes informativos campaña Recompensa 0.10 por botella	\$200 \$1000
RECORDATIVA	Mailing	\$500
		\$2300

Fuente de elaboración propia (2022)

- **Campaña potenciales estudiantes y familias**

Tabla 14 Presupuesto campaña potenciales estudiantes y familias

FASE	DESCRIPCIÓN	COSTO
EXPECTATIVA	Mailing y whatsapp masivo	\$1000
INFORMATIVA	Evento. Charlas, casas abiertas, talleres Evento. Almuerzo Evento. Brochures	\$4000 \$1500 \$1000
RECORDATIVA	Mailing y whatsapp masivo	\$1000
		\$8.500

Fuente de elaboración propia (2022)

- **Campaña entes reguladores de la educación superior**

Tabla 15 Presupuesto campaña entes reguladores de la educación superior

FASE	DESCRIPCIÓN	COSTO
EXPECTATIVA	Invitaciones Botellas de vino	\$900 \$600
INFORMATIVA	Evento	\$5000
RECORDATIVA	Mailing	\$500
		\$7.000

Fuente de elaboración propia (2022)

- **Presupuesto Total**

Tabla 16 Presupuesto total

CAMPAÑA	COSTO
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	\$11300
COMUNIDAD	\$2300
POTENCIALES ESTUDIANTES Y FAMILIAS	\$8500
ENTES REGULADORES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	\$7000
TOTAL	\$29.100

Fuente de elaboración propia (2022)

CONCLUSIONES

Toda empresa, aunque no lo sepa, se encuentra en un permanente proceso de comunicación, tanto a nivel interno, como externo.

La Comunicación Corporativa ha atravesado una creciente vorágine, pues la tendencia es que las empresas cada vez dependan menos de voluminosos presupuestos invertidos en publicidad, sino que se vuelquen a una estrategia comunicacional sistematizada y permanente, incrementando el rendimiento del potencial empresarial y consolidando su imagen y reputación. Sin duda, la publicidad vende, mas la comunicación vende, consolida y fortalece.

Como se ha demostrado, la comunicación no es una ciencia exacta; cada situación supone un reto y un camino diferente por trazar, sin embargo, se trata de un activo que impacta directa y contundentemente en el desarrollo de las empresas, por lo que la comunicación planificada y estratégica, es necesaria en la cotidianeidad de la compañía, siendo la responsable de crear y potenciar la identidad, la personalidad, la cultura corporativa y ganar reputación y credibilidad. Se trata de una ciencia que no puede ser aplicada de manera aislada, sino que debe contar con el aporte de cada uno de los departamentos involucrados en una institución. La comunicación debe acompañar a la estrategia de negocio y encontrarse íntimamente vinculada con la alta dirección.

El liderazgo de hoy en día exige que las empresas cuenten con una estrategia y con tácticas de comunicación que transmitan, posicionen y diferencien la organización, explotando su potencial e incrementando su competitividad; y si hablamos de tácticas y estrategias, bien cabe aquí la célebre parte del poema de Mario Benedetti que reza “Mi estrategia es quererte y mi táctica es que algún día me necesites”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguado, J. (2007). Introducción a las teorías de la comunicación y la información.

[https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)

Aquino, G.(2017). Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Educación Superior Estudio de caso: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). Del verbo al bit.

https://www.revistalatinacs.org/16SLCS/2017_libro/026_Aquino.pdf

Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Martín, T., Menchaca, M., Núñez, F., Sánchez, M., Soria, L., & Vicario, D. (2008). *Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna*. Cuaderno de Buenas Prácticas FEAPS.

<https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>

Berceruelo, B. (2016). *Comunicación Empresarial: 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito*. Ediciones Estudio de Comunicación. Madrid, España.

<https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicaci%C3%B3n-Empresarial.pdf>

Bonk, K., Tynes, E. Grigs, H. & Sparaks, P. (2008). *Strategic Communications for Nonprofits*. Jossey-Bass A Wiley Imprint.

<https://exed.annenberg.usc.edu/sites/default/files/Strategic-Communication-for-Nonprofits1.pdf>

Brandolini, A. y González, F. (2009). Conceptos claves de la comunicación interna. *Comunicación Interna*. Ediciones La Crujía. Págs. 25-36.

Brandolini, A. y González, F. (2009). Los Canales de CI y su sinergia. *Comunicación Interna*. Ediciones La Crujía. Págs. 85- 109.

Brandolini, A. y González, F. (2009). “Planificación de las comunicaciones internas” *Comunicación Interna*. Ediciones La Crujía. Págs 37-72.

Cambria, A. (2016). *La Importancia de la Comunicación Estratégica*. Instituto Español de Estudios Estratégicos.

https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO42-2016_Comunicacion_Estrategica_AntonioCambria.pdf

Carvajal, K. (2015). Plan de Comunicación Interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Disertación previa a la obtención del Título de Licenciada en Comunicación con Mención en Comunicación Organizacional. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8179/PLAN%20DE%20COMUNICACION%20INTERNA%20PARA%20FORTALECER%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20INSTITUTO%20NACIONAL%20DE%20.pdf?sequence=2>

Costa, J. (2007). *La identidad corporativa*. Ediciones La Crujía. Madrid.

Costa, J. (s.f). Las Nuevas Coordenadas de la Comunicación. *Revista Anagramas*. 1(1).

<file:///Users/cynthiavazquez/Downloads/Dialnet-LasNuevasCoordenadasDeLaComunicacion-5169772.pdf>

Cucchiaria, C. (2019). *Identidad Corporativa: Planificación Estratégica Generadora*.

Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Cuyo.

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf

De Lorenzo, M. (2014). *Comunicación Estratégica vs. Estrategia de la Comunicación*. Tesis de Grado en Publicidad y Relaciones Públicas. Universidad Rey Juan Carlos, España.

https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/12229/TFG_DeLorenzoSalvadorMiguel_Febrero-13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y

De Marchis, G. (2007). Organización y Psicología en la Comunicación Interna.

https://www.researchgate.net/publication/242654442_Organizacion_y_Psicologia_en_la_Comunicacion_Interna

Dykinson, (2007). MANUAL DE COMUNICACIÓN Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones (Ed. 2).

<https://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf5.pdf>

Giroto, M., Mundet, J., & Llinàs, X. (2011). Estrategia en la universidad. ¿cuestión de calidad, gerencialismo y relaciones político-financieras?.

<https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:9c61f033-7a60-42ca-b22a-803f1051aa2d/re36104-pdf.pdf>

Mancilla, E. (2004). *La Auditoría Administrativa: Un Enfoque Científico*. Academia de Ciencias Administrativas AC. Universidad Autónoma de Baja California.

http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/07-004_Eduardo_Jos_Mancillas_P_rez.pdf

Pizzolante, I. (2004). *Taller de Comunicación Estratégica*. Artículos Pizzolante.

<http://comunidadilgo.org/back/lib/file/doc/PizzolanteLecturas.pdf>

Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L., (2017). Comunicación Organizacional. Ediciones Grupo Compás.

<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>

- Ritter, M. (2008) La Comunicación Interna. Cultura Organizacional. La Crujía Ediciones.
Págs. 7-41.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: Gestión y Comunicación. Ediciones La Crujía.
<https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-siglo-21/cultura-organizacional/michael-ritter-cultura-organizacional-2008/16992671>
- Rojas, P. (2011). La Comunicación Interna: Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*.
2(2). <file:///Users/cynthiavazquez/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInterna-4716508.pdf>
- Saló, N. (s.f) La Comunicación Interna, Instrumento fundamental de la función directiva.
Barcelona: Barcelona Management Review.
- Serrano, M. (2007). Evolución e historia en el desarrollo de la comunicación humana.[https://eprints.ucm.es/id/eprint/13110/1/Martin_Serrano_\(2007\)_Evolucion_e_historia_comunicacion.pdf](https://eprints.ucm.es/id/eprint/13110/1/Martin_Serrano_(2007)_Evolucion_e_historia_comunicacion.pdf)
- Schlesinge, M.& Alvarado, A. (2009). Imagen y Reputación corporativa. Estudio de las operadoras de telefonía en España.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3156943.pdf>
- Suárez, A. (2008) “El recorrido metodológico de la auditoría” Auditoría de Comunicación.
Ediciones La Crujía. Págs 61-72.
- Vaca, A. & Abadía, H. (2017). Auditar la comunicación: un paso adelante en la evaluación de intangibles. Editoriales Universidad La Gran Colombia & Universidad Católica de Pereira. Págs. 21-86.

https://www.ugc.edu.co/sede/armenia/files/editorial/auditar_la_comunicacion_un_paso_adelante_en_la_evaluacion_de_intangibles.pdf

Villafañe. J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*.

<https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/identidad-imagen-y-cultura-organizacional.pdf>