

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Auditoría de comunicación interna y propuesta de  
campañas de comunicación interna y global para el  
Colegio Johannes Kepler**

**Proyecto integrador**

**María Emilia Acosta Merino**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

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

Quito, 18 de mayo de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES  
CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría de comunicación interna y propuesta de campañas de  
comunicación interna y global para el Colegio Johannes Kepler**

**María Emilia Acosta Merino**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

---

Quito, 19 de mayo de 2017

## **Derechos de Autor**

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

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

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: María Emilia Acosta Merino

Código: 00116396

Cédula de Identidad: 171914438 6

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2017

## DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mi familia y amigos, por haber estado presente en cada etapa importante de este camino, y ser siempre mi apoyo incondicional. A Dios, por ser mi guía, equilibrio y compañía durante toda mi vida. A mi mamá, por ser el reflejo de constancia, lucha y amor. A mi papi, por ser mi ejemplo de fuerza, tenacidad y humildad. A mis hermanos, por ser mis modelos a seguir y mi más grande motivación de querer superar cada una de mis metas. A mi nana, por demostrarme que el amor siempre podrá ser desinteresado. A mis mejores amigas, que durante años han aplaudido mis logros y me han levantado de mis fracasos. Y por último, pero no menos importante a mi padrino, quién hasta el último momento demostró que una persona recta y amable puede llegar a ocupar un gran lugar en muchos corazones.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mis padres por brindarme la oportunidad de cumplir cada meta nueva que me propongo. A mis amigas de la universidad, Maca, Nico, Cris, Mishe y Meli, por demostrarme que simples acciones realizan grandes cambios, y que el camino se disfruta si estas junto a personas tan extrovertidas y sencillas. Asimismo, agradecer a mis profesores, Gus, Gaby, Fer y Paolo por enseñarme a buscar siempre la excelencia y ayudarme a trazar este gran camino que hoy culmina para empezar uno nuevo. A mis amigos del colegio, por apoyarme y ayudarme con varias actividades realizadas durante la carrera. Y como no, agradecer a mi diseñadora y amiga, Daniela Romero, pues sin ella no hubiera logrado plasmar todas mis ideas. Gracias por tu paciencia, creatividad y profesionalismo durante este proceso, cada minuto invertido deja un granito de arena importante en este proyecto.

## RESUMEN

A lo largo de los años, la comunicación ha evolucionado con forme las necesidades que los seres humanos han ido presentando. En sus inicios fue utilizada únicamente como un medio de entendimiento mutuo entre las personas, hoy en día su complejidad la ha vuelto una herramienta de poder e influencia, tanto a nivel social como empresarial. En cuanto a las organizaciones, la comunicación se ha vuelto indispensable, pues genera un vínculo con sus públicos de interés, dando como resultados el posicionamiento, la reconocimiento y reputación empresarial, si esta es empleada de forma estratégica. El presente trabajo, expone la base teórica de la comunicación en general y las distintas ramas que nacen de la misma. Mediante los distintos conceptos planteados, se desarrolló propuestas de comunicación interna y global para el Colegio Johannes Kepler, basadas en los resultados de una auditoría de comunicación y la recolección de datos trascendentales para el desarrollo de las mismas.

**Palabras claves:** comunicación, estrategia, organización, comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación externa, stakeholders, identidad corporativa, auditoría de comunicación, reputación, posicionamiento, colaboradores, cultura organizacional, imagen corporativa, públicos.

## ABSTRACT

Throughout the years, communication has evolved in terms of the needs that human beings have been presenting. Initially, it was used only as means of mutual understanding between people, nowadays its complexity has turned it into a tool of power and influence, both socially and in the business world. As far as organizations are concerned, communication has become indispensable, since it generates a link with their stakeholders, resulting in the positioning, recognition and corporate reputation, if used strategically. This paper presents the general theoretical basis of communication and the different branches that are derived from it. Through the different concepts suggested, internal and global communication proposals were developed for Johannes Kepler College, based on the results of a communication audit and the collection of transcendental data for the development of both campaigns proposals.

**Key words:** communication, strategy, organization, organizational communication, internal communication, external communication, stakeholders, corporate identity, communication audits, reputation, positioning, employees, organizational culture, corporative image, publics.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>Comunicación .....</b>	<b>20</b>
<b>Historia de la comunicación.....</b>	<b>20</b>
<i>Primer período - Signos y señas. ....</i>	<i>21</i>
<i>Segundo período - El habla y el lenguaje .....</i>	<i>21</i>
<i>Tercer período - La escritura.....</i>	<i>22</i>
<i>Cuarto período – La imprenta .....</i>	<i>22</i>
<i>Período actual - La revolución de los medios de comunicación .....</i>	<i>23</i>
<b>Teorías conceptuales propuestas.....</b>	<b>23</b>
<b>Tipos de comunicación.....</b>	<b>27</b>
<b>Comunicación Organizacional.....</b>	<b>29</b>
<b>Niveles de la comunicación organizacional.....</b>	<b>31</b>
<i>Comunicación Masiva .....</i>	<i>33</i>
<i>Relaciones interpersonales .....</i>	<i>35</i>
<i>Experiencia personal .....</i>	<i>36</i>
<b>Identidad, Imagen y Reputación.....</b>	<b>37</b>
<b>La cultura corporativa .....</b>	<b>37</b>
<b>Identidad corporativa.....</b>	<b>39</b>
<b>Imagen organizacional .....</b>	<b>43</b>
<b>La reputación .....</b>	<b>46</b>
<b>Diferencia entre imagen y reputación .....</b>	<b>48</b>
<b>Comunicación Interna .....</b>	<b>49</b>
<b>Comunicación Formal.....</b>	<b>51</b>
<b>Comunicación Informal .....</b>	<b>51</b>
<b>Comunicación Ascendente .....</b>	<b>52</b>
<b>Comunicación Descendente .....</b>	<b>52</b>
<b>Comunicación Horizontal .....</b>	<b>53</b>
<b>Auditoría de comunicación .....</b>	<b>54</b>
<b>Comunicación Externa .....</b>	<b>55</b>
<b>Relaciones Públicas.....</b>	<b>56</b>
<i>Funciones que cumplen los profesionales de relaciones públicas .....</i>	<i>59</i>



<i>Agencia de Relaciones Públicas</i> .....	60
<b>Lobbying</b> .....	61
<i>¿Por qué es importante el lobbying y el desarrollo de una estrategia para su éxito?</i> .....	62
<i>Cómo realizar lobbying</i> .....	63
<i>Etapas de la estrategia de lobbying</i> .....	64
<i>Herramientas para el lobbying</i> .....	67
<b>Responsabilidad Social</b> .....	68
<b>Comunicación en crisis</b> .....	70
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN AL COLEGIO JOHANNES KEPLER</b> .....	<b>72</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>72</b>
<b>Historia</b> .....	<b>73</b>
<b>Misión</b> .....	<b>73</b>
<b>Visión</b> .....	<b>73</b>
<b>Valores</b> .....	<b>74</b>
<b>Normas / Políticas</b> .....	<b>76</b>
<b>Filosofía</b> .....	<b>77</b>
<b>Comportamientos</b> .....	<b>78</b>
<b>Identidad Visual</b> .....	<b>78</b>
<b>Colores corporativos:</b> .....	79
<b>Tipografía:</b> .....	79
<b>Públicos internos</b> .....	<b>80</b>
<b>Públicos externos</b> .....	<b>80</b>
<b>Matriz de Relación de los públicos</b> .....	<b>81</b>
<b>Organigramas</b> .....	<b>83</b>
<b>Herramientas de Comunicación</b> .....	<b>84</b>
<b>Proyectos Internos y Externos</b> .....	<b>84</b>
<b>Proyectos Internos</b> .....	<b>84</b>
<b>Proyecto de participación e integración con la comunidad:</b> .....	85
<b>Proyectos asamblea, valores y buen vivir:</b> .....	85
<b>Proyecto yo soy especial:</b> .....	85
<b>Proyectos académicos y de desarrollo cultural:</b> .....	85
<b>Proyecto de innovación y creatividad docente Johannes Kepler:</b> .....	86
<b>Proyectos Externos</b> .....	<b>86</b>
<b>Proyecto verde:</b> .....	86
<b>Proyecto Club ONU Y cultura de Paz:</b> .....	86

Áreas o Departamentos:.....	87
Auditoría de Comunicación .....	88
Objetivos de la Auditoría:.....	88
Objetivo General: .....	88
Objetivos Específicos:.....	89
Metodología: .....	89
Universo y Muestra.....	90
Análisis de la Investigación Cualitativa .....	91
Problemas a Mejorar .....	96
Análisis de las recomendaciones en las encuestas de los estudiantes .....	101
Análisis de la investigación cualitativa: .....	102
Entrevistas.....	102
Focus Group.....	105
<b>PROPUESTA DE CAMPAÑAS INTERNAS .....</b>	<b>108</b>
Problemas Comunicacionales .....	108
Resultados .....	108
Objetivo General.....	108
Objetivos Específicos.....	109
Campaña Macro .....	109
Nombre:.....	109
Concepto.....	109
Logo de la Campaña.....	110
Problema N° 1 .....	110
Objetivo general.....	111
Objetivos específicos.....	111
Públicos específicos: .....	111
Estrategia: .....	112
Campaña N° 1:.....	112
Tácticas Fase Expectativa:.....	112
Mensaje: .....	112
Tácticas Fase Informativa: .....	114
Mensaje: .....	115
Tácticas Fase Recordación: .....	117
Mensaje: .....	117
Problema N° 2 .....	117

Objetivo general.....	118
Objetivos específicos.....	118
Públicos específicos: .....	119
Estrategia: .....	119
Campaña N° 2:.....	119
Tácticas Fase Expectativa:.....	119
Mensaje: .....	120
Tácticas Fase Informativa: .....	122
Mensaje: .....	123
Tácticas Fase Recordación: .....	124
Mensaje: .....	124
<b>Problema N° 3 .....</b>	<b>126</b>
Objetivo general.....	126
Objetivos específicos.....	126
Públicos específicos: .....	127
Estrategia: .....	127
Campaña: .....	127
Tácticas Fase Expectativa:.....	127
Mensaje: .....	127
Tácticas Fase Informativa: .....	128
Mensaje: .....	128
Tácticas Fase Recordación: .....	129
Mensaje: .....	130
<b>Problema N° 4 .....</b>	<b>130</b>
Objetivo general.....	130
Objetivos específicos.....	130
Públicos específicos: .....	131
Estrategia: .....	131
Campaña N° 3:.....	131
Tácticas Fase Expectativa:.....	131
Mensaje: .....	131
Tácticas Fase Informativa: .....	132
Mensaje: .....	132
Tácticas Fase Recordación: .....	133
Mensaje: .....	134

Presupuesto .....	135
Cronograma (Año lectivo 2017-2018) .....	137
<b>PROPUESTA DE CAMPAÑA GLOBAL PARA EL COLEGIO JOHANNES KEPLER</b> .....	<b>138</b>
Mapa de públicos .....	139
Públicos escogidos para la implementación de campañas: .....	139
Matriz de relación de los públicos escogidos: .....	140
Problemas Comunicacionales .....	141
Clientes potenciales – Guarderías: .....	141
Clientes: .....	141
Medios de comunicación: .....	141
Clientes potenciales – padres de familia: .....	141
Comunidad Nayón: .....	141
Objetivos Comunicacionales de Campaña .....	142
Objetivo General .....	142
Objetivos específicos .....	142
Campaña General .....	142
Nombre: .....	142
Concepto: .....	143
Logo de la campaña: .....	144
Campaña N° 1 .....	144
Público específico: .....	144
Estrategia: .....	144
Nombre de Campaña: .....	144
Táctica Fase Expectativa: .....	144
Mensaje: .....	145
Táctica Fase Informativa: .....	146
Mensaje: .....	147
Táctica Fase de Recordación: .....	147
Mensaje: .....	148
Campaña N° 2 .....	149
Público específico: .....	149
Estrategia: .....	149
Nombre de Campaña: .....	149
Táctica Fase Expectativa: .....	150

<b>Mensaje:</b> .....	150
<b>Táctica Fase Informativa:</b> .....	151
<b>Mensaje:</b> .....	152
<b>Táctica Fase de Recordación:</b> .....	153
<b>Mensaje:</b> .....	153
<b>Campaña N° 3</b> .....	<b>153</b>
<b>Público específico:</b> .....	153
<b>Estrategia:</b> .....	153
<b>Nombre de Campaña:</b> .....	153
<b>Táctica Fase Expectativa:</b> .....	154
<b>Mensaje:</b> .....	154
<b>Táctica Fase Informativa:</b> .....	155
<b>Mensaje:</b> .....	156
<b>Táctica Fase de Recordación:</b> .....	156
<b>Mensaje:</b> .....	156
<b>Campaña N° 4</b> .....	<b>157</b>
<b>Público específico:</b> .....	157
<b>Estrategia:</b> .....	157
<b>Nombre de Campaña:</b> .....	158
<b>Táctica Fase Expectativa:</b> .....	158
<b>Mensaje:</b> .....	158
<b>Táctica Fase Informativa:</b> .....	159
<b>Táctica Fase de Recordación:</b> .....	160
<b>Mensaje:</b> .....	160
<b>Campaña N° 5</b> .....	<b>161</b>
<b>Público específico:</b> .....	161
<b>Estrategia:</b> .....	161
<b>Nombre de Campaña:</b> .....	161
<b>Táctica Fase Expectativa:</b> .....	162
<b>Mensaje:</b> .....	162
<b>Táctica Fase Informativa:</b> .....	163
<b>Mensaje:</b> .....	163
<b>Mensaje:</b> .....	165
<b>Táctica Fase de Recordación:</b> .....	166
<b>Mensaje:</b> .....	166

<b>Presupuesto Campañas Externas.....</b>	<b>167</b>
<b>Cronograma Campañas Externas.....</b>	<b>169</b>
<b>Guía de Medios .....</b>	<b>170</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>171</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>175</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1; Modelo de Laswell (Mora, D., 2013) .....	25
Gráfico 2. Modelo de Shannon y Weaver (Fiske, J., 1985).....	26
Gráfico 3. Gestión de comunicación organizacional (Aljure, A., 2015, Pág. 46) .....	30
Gráfico 4. Niveles de Comunicación organizacional. (Capriotti, P., 2009) .....	33
Gráfico 5 Diferencias entre imagen y reputación corporativa (Vilafaña, J., 2004) .....	49
Gráfico 6 Logo de la empresa.....	79
Gráfico 7 Gama cromática del logo de la empresa.....	79
Gráfico 8 Mapa públicos internos.....	80
Gráfico 9 Mapa públicos externos .....	80
Gráfico 10. Organigrama número uno .....	83
Gráfico 11. Organigrama número dos .....	83
Gráfico 12 . Pregunta 1 – División General.....	91
Gráfico 13 Pregunta 1 – División por Áreas.....	92
Gráfico 14 . Pregunta 2 – División General.....	92
Gráfico 15 . Pregunta 2 – División por Áreas.....	93
Gráfico 16 . Pregunta 3 – División General.....	93
Gráfico 17 . Pregunta 3 – División por Áreas.....	94
Gráfico 18 Pregunta 4 – División General.....	94
Gráfico 19 Pregunta 4 – División por Áreas.....	95
Gráfico 20 Pregunta 5 – División General.....	96
Gráfico 21 Pregunta 5 – División por Áreas.....	96
Gráfico 22 Pregunta 14 – División General.....	97
Gráfico 23 Pregunta 14 – División por Áreas.....	97

Gráfico 24 Pregunta 19 y 20 – División por Áreas.....	98
Gráfico 25 . Pregunta 7– Estudiantes.....	99
Gráfico 26 Pregunta 7– Docentes .....	99
Gráfico 27 Pregunta 8– Estudiantes.....	100
Gráfico 28 . Pregunta 20– Administrativos .....	101
Gráfico 29 . Pregunta analizada problema uno.....	111
Gráfico 30 Pregunta analizada problema dos. ....	118
Gráfico 31 . Pregunta analizada problema dos. ....	118
Gráfico 32 . Mapa de Públicos externos .....	139



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de relación de públicos internos y externos de la empresa .....	82
Tabla 2 Áreas y número de personas .....	87
Tabla 3 Universo y muestra .....	91
Tabla 4 . Presupuesto Campaña número uno.....	135
Tabla 5 . Presupuesto Campaña número dos .....	136
Tabla 6 Presupuesto Campaña número tres.....	136
Tabla 7 . Presupuesto Campaña número cuatro.....	136
Tabla 8 . Presupuesto Campañas Internas.....	136
Tabla 9 . Cronograma Campañas Internas.....	137
Tabla 10 Matriz de relación de los públicos externos escogidos.....	140
Tabla 11 Presupuesto Campaña Externa número uno .....	167
Tabla 12 . Presupuesto Campaña Externa número dos.....	167
Tabla 13 . Presupuesto Campaña Externa número tres.....	167
Tabla 14 Presupuesto Campaña Externa número cuatro .....	167
Tabla 15 Presupuesto Campaña Externa número cinco.....	167
Tabla 16 Presupuesto Campañas Externa.....	168
Tabla 17 Tabla 18 Cronograma Campaña Externa.....	169
Tabla 19 Guía de Medios Campañas Externas .....	170

## **JUSTIFICACIÓN**

Actualmente, existen organizaciones que, a pesar de utilizar varias herramientas de comunicación, no logran comprender el significado de la comunicación en general y la gestión que debe realizarse para que esta sea asertiva. Es por esto, que las organizaciones desde un inicio requieren de un departamento de comunicación, pues desde aquí se podrá vincular a la empresa con sus distintos públicos estratégicos y de esta manera posicionar a la marca dentro del mercado. Con el propósito de implementar en un caso real los conocimientos ganados durante la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, en este proyecto integrador se pretende profundizar a través de la investigación teórica y la aplicación práctica de conceptos.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación abarca un campo sumamente amplio, pues es un proceso que ha formado parte del desarrollo del ser humano durante varios años y ha permitido al mismo, ser un individuo más evolucionado. Hoy en día, la comunicación se ha vuelto más compleja y completa, por presentar un mayor número de estrategias y funcionamientos que la dividen en distintas ramas. Debido a su complejidad, las empresas y organizaciones han visto pertinente incorporar a la comunicación como base primordial en la estructuración y creación de su cultura organizacional. La importancia radica específicamente en la relación que guarda con sus distintos públicos estratégicos y la fidelidad que estos mantienen con la marca. Es por esto, que la comunicación se ha tenido que adaptar a los cambios de la sociedad, buscando como objetivo mantener una vinculación que logré posicionar el nombre de una empresa, a través de una buena imagen y reputación.

Al buscar cumplir con este objetivo, se ha dado paso a la creación de dos conceptos fuertes dentro del área comunicacional, y estos son comunicación interna y externa. En cuanto a la primera, esta está centrada en quienes forman parte de la empresa, y de una u otra forma serán los protagonistas de transmitir hacia fuera la identidad de la misma. En cuanto a la comunicación externa, su eje principal es mantener relaciones en lo posible a largo plazo con sus públicos externos, para que de esta manera la empresa se mantenga posicionada dentro del mercado.

## MARCO TEÓRICO

El ser humano por naturaleza es un ser social que vive para relacionarse con su entorno. De esta manera, como resultado cumple con el desarrollo de sus actividades diarias, y le permite llevar a cabo de manera óptima su ciclo de vida. Las relaciones que un ser humano mantiene a lo largo de su vida son varias, y estas cambian a medida que la persona se va desarrollando. Esta conducta de relación se produce por el acercamiento que la comunicación puede generar entre individuos, sea esta verbal o no verbal.

### **Comunicación**

Si bien es cierto, en la actualidad se cree que el estudio de la comunicación se encuentra limitado en la definición base que en su gran mayoría conoce sobre el proceso de emisión y recepción de distintos mensajes. Sin embargo, es importante recalcar que esta área conlleva factores más profundos que únicamente el envío de mensajes entre un emisor y un receptor para que puedan ser interpretados. Indudablemente, la comunicación ha evolucionado con el transcurso de los años, pero para entender el proceso de desarrollo que este campo ha obtenido, es necesario conocerlo desde sus inicios.

#### **Historia de la comunicación.**

A lo largo de la historia, el planeta tierra ha sufrido cambios drásticos que le han obligado al ser humano a adecuarse a estos, con el fin de adaptarse y conservar la supervivencia entre ellos. De la misma manera, la comunicación ha sido una herramienta que se ha modificado con la evolución del ser humano respectivamente, para así llegar hasta las distintas formas de comunicación que tenemos hoy en día. A continuación, se sintetizará algunas de las etapas que son precedentes para la actual forma en que la sociedad se comunica.

### ***Primer período - Signos y señas.***

La comunicación que manejaban nuestros antepasados era absolutamente básica, pero de cierta forma efectiva, pues era similar a la que algunos animales empleaban para comunicarse entre sí. Este tipo de comunicación consistía en la emisión de ruidos y de movimientos que transmitían acciones. La razón por la cual en sus inicios era de esta manera, se dio por la fisiología y anatomía del ser humano de ese entonces. Al ser los primeros homínidos la posición de su laringe no les facilitaba realizar distintos tipos de sonidos que eran necesarios para el desarrollo del habla. “Los procesos de comunicación que no fueron más allá de sonidos rudimentarios, gestos, lenguaje corporal y similares, supusieron unos límites ineludibles en cuanto a la capacidad de los hombres primitivos para pensar e innovar” (De Fleur, M., 1993, Pág. 4). Lo trascendental de esta era fue el uso del lenguaje corporal, ya que facilitaba al entendimiento entre individuos y la convivencia entre ellos.

### ***Segundo período - El habla y el lenguaje***

La era pasada tardó algunos años, pues fue un proceso tardío en el cual las formas de comunicación mejoraban según la evolución en el desarrollo de las capacidades de los seres humanos. Tras varios años de modificaciones y mejoras en cuanto a la capacidad cerebral de las personas, nos encontramos frente a una nueva era, en la cual ya se encontraba un hombre diferente, conocido como el “*hombre de Cro Magnon*”. “El hombre de Cro Magnon tenía una estructura craneal, lengua y laringe exactamente iguales a las que tenemos nosotros... el habla y el lenguaje parecen tener su origen en un tiempo que puede ir de 35.000 a 40.000 años atrás” (De Fleur, M., 1993, Pág. 8); este personaje fue el protagonista de los primeros indicios de la escritura, pues desarrollaron la capacidad de dibujar en las paredes símbolos que se

asociaban con la caza. Asimismo, debido a sus cambios fisiológicos y anatómicos, mejoró en la emisión de ciertos vocablos que tenían un sentido lógico.

### ***Tercer período - La escritura***

Anteriormente se mencionó cuál fue el primer indicio relacionado con la escritura; sin embargo años más tarde, la evolución de esta herramienta modificó la manera de comunicarse unos a otros. La escritura fue el avance y perfeccionismo de “las representaciones pictográficas a los sistemas fonéticos, y desde los dibujos estilizados y pinturas que reflejaban ideas complejas hasta la utilización de letras simples que significarán sonidos específicos” (De Fleur, M., 1993, Pág. 12). Este gran progreso, fue un giro total de 180° para la comunicación, pues daba la posibilidad de plasmar ideas que perduren en el tiempo, y sobre todo de dejar bases a futuras generaciones de situaciones específicas que enfrentaba la sociedad, cosa que no podía darse con el lenguaje oral.

### ***Cuarto período – La imprenta***

Al tener a la escritura como una herramienta de comunicación, un reconocido personaje llamado Johan Gutenberg, se ideó que la mejor manera de trascender y difundir los escritos sería a través de un invento que revolucionaría al mundo, la imprenta. En sus inicios esta máquina consistía en varios punzones de acero, los cuales tenían cada letra del abecedario respectivamente y podían perforar la forma en un cuadrado de un metal más blando. Con el transcurso de los años, Gutenberg incorporó la tinta y los tipos para obtener impresiones en masa, obteniendo como resultado a inicios del siglo XVI, la producción de numerosos ejemplares de libros realizados en papel. Al tener producción masiva, se generó uno de los primeros medios de comunicación que lograría mantener a las personas informadas sobre acontecimientos importantes de la sociedad, la prensa escrita.

### ***Período actual - La revolución de los medios de comunicación***

Para el siglo XX, los seres humanos se encontraban frente a una nueva era, la cual innovaba a la comunicación en varios aspectos. Uno de estos avances radicaba en la radio, herramienta que para 1920 se lo utilizaba como entretenimiento y difusiones de carácter informativo, al igual que la televisión. De igual manera, la creación del teléfono facilitó el comunicarse con otra persona que se encuentre en largas distancias en tiempo real y posteriormente al desarrollo del teléfono celular que cumpliría con el mismo objetivo. Asimismo, la invención de las computadoras, demostraba como la tecnología podría facilitar las acciones que los seres humanos realizaban y en cuestión de algunos años, se dio la aparición del internet, el cual complementaría la computadora a cumplir con varias funciones que permitirían comunicarse unos con otros a nivel mundial en cuestión de segundos.

Finalmente, la evolución instantánea de la tecnología permite hoy en día fusionar un medio como el celular con el internet, dando como resultado un teléfono inteligente que facilite los procesos comunicativos entre los seres humanos, encontrándose en cualquier lugar del mundo. Actualmente, todas estas herramientas son las que persisten en el tiempo y que ha permitido adentrarnos en la comunicación de manera más eficaz y cómoda para seguir relacionándonos con la sociedad.

### **Teorías conceptuales propuestas**

La comunicación abarca un campo muy extenso que consta de varios componentes, y es por esta razón que no existe un concepto que pueda ser considerado como una verdad absoluta, no obstante son varios los autores que han planteado distintas teorías para lograr de una u otra manera englobar todo aquello que abarca la comunicación. A continuación, podremos observar algunas teorías planteadas en distintas épocas.

En 1971 el psicoanalista francés Anzieu, con la publicación de su libro *“La Dinámica de los grupos pequeños”*, define a la comunicación como “el conjunto de procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas (emisor) con una o varias personas (receptor) con el objeto de alcanzar determinados objetivos”. (Anzieu, D., 1971). Nueve años más tarde, Mascaró menciona que la comunicación “es un contacto entre pensantes que para conseguir transmitirse el contenido de sus pensamientos han de vencer las limitaciones de su estructura corporal. Y recurre al uso de instrumentos sensibles, como el sonido, que traducen a un nivel material las intenciones comunicativas mentales.” (Mascaró, J., 1980). Podemos fijarnos que entre ambas definiciones existe una diferencia de acuerdo a la formalidad y tecnicidad con la cual el segundo autor presenta a la comunicación.

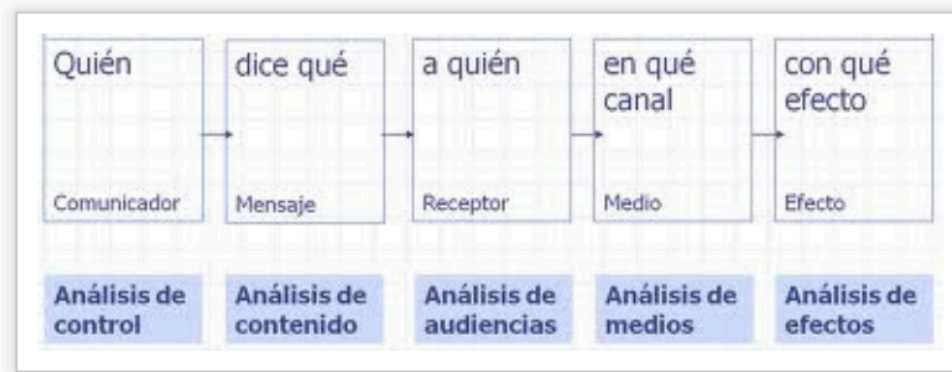
Por otro lado, al incorporar algunos autores contemporáneos, Joan Costa en su texto *“Imagen corporativa en el siglo XXI”*, establece que toda acción de comunicación involucra un qué y un cómo, pues es una superposición de dos tipos de mensajes, “el mensaje semántico: “qué” se comunica en sentido estricto, o el contenido informacional explícito; y el mensaje estético o formal, es decir, “cómo” aquel contenido es comunicado: carisma, connotaciones, emoción, sobriedad, sensualidad, etc. (Costa, J., 2006, Pág. 172)

Asimismo en el 2007, Ongallo define a la comunicación como un proceso de transmisión que se da por parte de un emisor, que llega mediante “un medio de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo” (Ongallo, C., 2007).

Por otro lado, para comprender de mejor manera a la comunicación, no cabe duda alguna que es importante destacar el modelo presentado por Harold Laswell, quién es



considerado como uno de los padres de la comunicación. Laswell plantea que existen cinco interrogantes que se deben responder para entender los actos comunicativos, y estas son:



*Gráfico 1; Modelo de Laswell (Mora, D., 2013)*

Con respecto a la primera pregunta, esta responde a los emisores, quienes son los que inician con el proceso de la comunicación; la segunda pregunta se refiere al mensaje, es decir qué contenido quiere el emisor que se transmita; la tercera pregunta, hace referencia a quién recibe el mensaje, en este caso nombrado como receptor; la cuarta pregunta, se basa en cuál sería el canal que transmite el mensaje, ya sea radio, prensa, televisión, el habla, etc.; y finalmente la última pregunta, que responde a cuál será el impacto que tendrá este mensaje sobre las audiencias o la persona a la cual el mensaje ha llegado.

No obstante, existe un modelo similar al planteado anteriormente, pero que es presentado por Shannon y Weaver. Este modelo se caracterizó por la transmisión lineal, y a pesar de tener los mismos cinco elementos que Laswell presenta, a estos se suma el ruido, que es definido como un perturbador que puede mezclarse con la información útil que se quiere transmitir, interfiriendo en el mensaje. Esto podemos presenciar en el siguiente cuadro, para que pueda ser entendido de mejor manera.

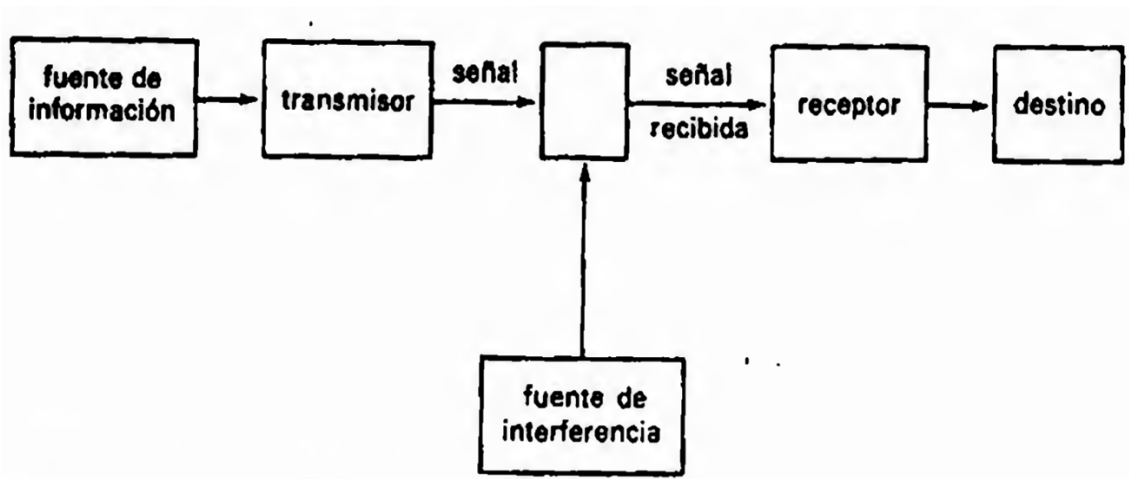


Gráfico 2. Modelo de Shannon y Weaver (Fiske, J., 1985)

Al familiarizarse con los distintos modelos planteados anteriormente, es necesario reconocer y destacar los procesos que conllevan a la comunicación y como a través de estos se puede entender el papel que cumple cada uno de los elementos incluidos. Lo trascendental de la comunicación es que es un campo que nunca deja de sorprendernos, pues debido a los distintos cambios que enfrenta la sociedad, la comunicación y sus distintos elementos se ven afectados de la misma manera, razón por la cual debe innovarse a medida que se evidencia estos cambios.

En términos generales, la *comunicación* es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado. (Thompson, I., 2008)

## **Tipos de comunicación**

En el extenso campo de la comunicación se puede apreciar dos distintos tipos, que son identificados como los principales para la trasmisión de un mensaje. Estos tipos de comunicación son la verbal y la no verbal, estas se encuentran relacionadas y van de la mano al momento de emitir un mensaje, pues es la única manera en la cual el sistema de comunicación toma sentido.

La comunicación es un acto muy complejo donde participan de manera consciente e inconsciente manifestaciones diversas. No sólo se dicen o se interpretan cosas con las palabras que pronunciamos u oímos, es decir, mediante la lengua que hablamos y escribimos, sino que el silencio que guardamos en un determinado momento o el tono de voz o entonación que usemos puede aportar significados más allá de las palabras. Y además, en cada acto comunicativo hay un comportamiento físico, corporal y gestual que expresa tanto como las palabras. Gestos, distancias, posturas, miradas, tics, la manera de vestirnos y adornarnos, forman parte de la comunicación. (Fundación Polar, Pág. 25)

En lo que concierne a la comunicación verbal, es representada por fonemas del lenguaje y el significado que han adquirido. Sus principales características radican en que es espontánea, puede utilizar modismos o dichos, puede ser rectificadora y va acompañada de acción corporal, casi siempre es informal o rompe con la sintaxis, dinámica, etc. (Hernández, A., S.f., Pág. 4). En este concepto no únicamente se hacen presentes las palabras expresadas de forma oral, sino también las escritas. La comunicación verbal tiene como propósitos informar, entretener, persuadir y actuar. Sin embargo, para que esta sea complementada se valdrá de la comunicación no verbal.

La comunicación no verbal, “se refiere a todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales”. (Hernández, A., S.f., Pág. 11). Las señas o señales hacen referencia a movimientos, gestos, micro-expresiones, postura, presentación personal, es decir todo aquello que comunica o expresa que no utilicen como medio las palabras o lenguaje escrito. Las características principales de este concepto, radica en que mantiene una estrecha relación con la comunicación verbal, como lo hemos mencionado anteriormente, pues están se emplean juntas; asimismo, es una reguladora del proceso comunicacional, pues puede reducir o ampliar el significado del mensaje transmitido. La comunicación no verbal puede contar con dos distintas ramas que son las siguientes:

- **El lenguaje corporal.** Nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.
- **El lenguaje icónico.** En el se engloban muchas formas de comunicación no verbal: código Morse, códigos universales (sirenas, Morse, Braille, lenguaje de los sordomudos), códigos semiuniversales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos. (Aula Lengua Castella, S.f., Pág. 3).

Por lo tanto, se puede observar de qué manera ambos tipos de comunicación se relacionan simultáneamente para dar un significado más completo al mensaje que el emisor quiere transmitir. Esto se da porque el objetivo final de un proceso comunicacional es conseguir una respuesta del que recepta el mensaje y puedan a largo, mediano o corto plazo convertirse en acciones.

## **Comunicación Organizacional**

Anteriormente, se definió a la comunicación desde sus distintos conceptos hasta los tipos que contiene la misma, pero para dar inicio con el presente capítulo es importante partir del concepto de “organización”. La organización, es definida como un ente social que es creado de manera intencional para poder cumplir con objetivos mediante el uso del talento humano, al igual que recursos tangibles como intangibles.

Como ente social que es la organización, sea de naturaleza pública, privada, mixta u ONG, su gestión en el día a día, para el corto, medio o largo plazo, implica una interacción entre y con personas o grupos de personas denominadas “públicos”, ya sean internos o externos. Esta interacción es en esencia un proceso de comunicación y, como tal, requiere de una gestión profesional especializada llamada “gestión de comunicación de la organización” o “comunicación organizacional”. (Aljure, A., 2015, Pág. 41)

La comunicación organizacional es una herramienta que permite a las organizaciones cumplir con sus objetivos, optimizar sus procesos, mejorar e incrementar la pertenencia de sus colaboradores y sobre todo consolidar su cultura organizacional. Este proceso permite que el desarrollo de los planes estratégicos comunicacionales o la gestión comunicacional que se lleve a cabo logre generar, incrementar y mantener entre los públicos de interés: niveles de entendimiento, de conocimiento, de notoriedad e imagen, podemos evidenciar en el siguiente cuadro qué se logra a través de estos niveles, obteniendo como resultado final satisfacer a los intereses de los stakeholders:

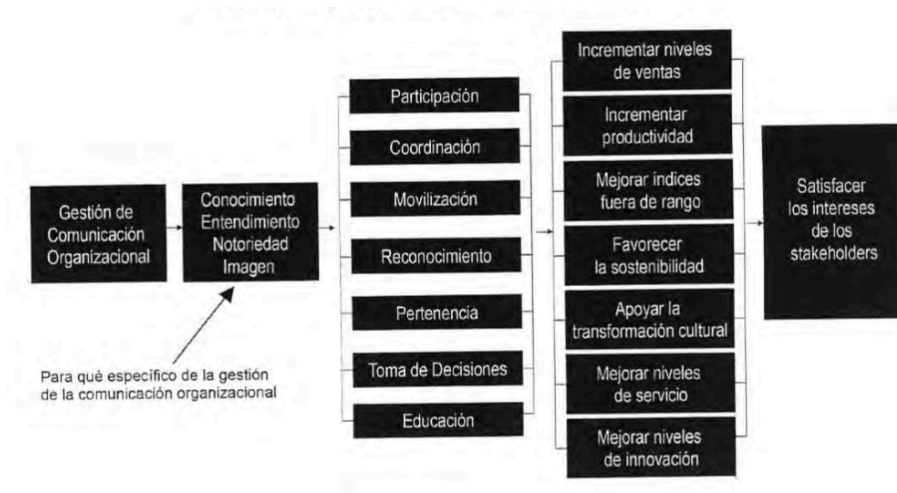


Gráfico 3. Gestión de comunicación organizacional (Aljure, A., 2015, Pág. 46)

Asimismo, la comunicación organizacional se encuentra ligada al “saber hacer”, según Paul Capriotti (2009), pues hace referencia al conjunto de mensajes y de acciones de comunicación que son creadas de forma voluntaria para crear un vínculo de relación con los públicos que le rodean a la organización. Esto con el fin de poder comunicar de manera creativa y diferente acerca de las características de la entidad, los proyectos o actividades que se realizarán y también sobre los productos o servicios que brindan. En otras palabras es lo que la entidad “dice que hace” sobre ella misma. El objetivo principal de la comunicación organizacional es servir como un canal que permita vincularse con los distintos públicos de la empresa, ya sean internos o externos. Es decir, busca “transmitir información de forma voluntaria y planificada, a diferencia de las informaciones transmitidas por medio de la conducta corporativa, que son de naturaleza secundaria, es decir, son el resultado *residual* de la conducta de la organización.” (Capriotti, P., 2009, Pág. 39).

Este “sistema global de comunicación” no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos,

en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (*Organización*  $\leftrightarrow$  *Públicos*), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes. (Capriotti, P., 2009, Pág. 39)

Es necesario aclarar que la comunicación de una entidad no presenta un enfoque netamente persuasivo, es decir que únicamente lo utilicen como una herramienta para orientar la opinión de sus públicos, sino que se enfoca específicamente en ser más relacional, para ser una forma más efectiva de relacionarse y ponerse en contacto con los públicos. De igual forma, la comunicación organizacional, puede ser también vista como una acción que genera expectativa en los públicos, que pueden mostrar lo que se espera de los servicios o productos, al igual que de la organización en sí, ya sean sus características, beneficios o funciones que cumplen.

Es importante mencionar, que estas expectativas muchas veces son generadas directamente por las necesidades o deseos que tienen los públicos de la organización, cumpliendo con el grado de satisfacción que se desea que mantengan con la entidad y que genere una conducta de respuesta con la misma.

### **Niveles de la comunicación organizacional**

Una organización debe tener en claro que existen varios medios por los cuales pueden llegar a sus diferentes públicos, la clave está en conocerlos y saber que cada uno de estos es una pieza clave para que sus objetivos o metas sean cumplidos de forma satisfactoria. Es por tal razón, que se debe mencionar que las organizaciones poseen de tres distintos canales como son: los medios de comunicación masiva, las relaciones interpersonales y la

experiencia directa con la empresa. Estos son denominados como “los tres niveles de la comunicación corporativa”, por Paul Capriotti en su libro *El branding corporativo*. (2009, Pág. 45). Asimismo, el autor plantea que a través de estos canales los públicos pueden obtener dos distintos tipos de información de la organización, como son: “la información socialmente mediada e información directamente experimentada”. (Capriotti, P., 2009, Pág. 45)

La *información socialmente mediada*, hace referencia a la información que llega a los públicos filtrada de manera previa por otras fuentes de información. Estas fuentes, se encargan de realizar un proceso de selección de la información que será transmitida, debido a que varias organizaciones deben canalizar información de acuerdo a ciertas pautas planteadas. Por otro lado, la *información directamente experimentada* es la que se obtiene como resultado de la experiencia que tienen los públicos con la organización, pues en la actualidad la posibilidad de tener un contacto personal con las organizaciones se ha visto más viable que en años anteriores. Esto lo que quiere es crear un vínculo de fidelidad que impulse a los individuos a desear más de la empresa, ya sea a largo o corto plazo, pero mantenerlos atados a la organización. Al conocer estos dos tipos de información, se presentará a continuación a qué nivel de la comunicación organizacional está ligada, y se explicará cada uno de estos niveles. El siguiente cuadro, sintetizará lo que se verá en los capítulos siguientes.



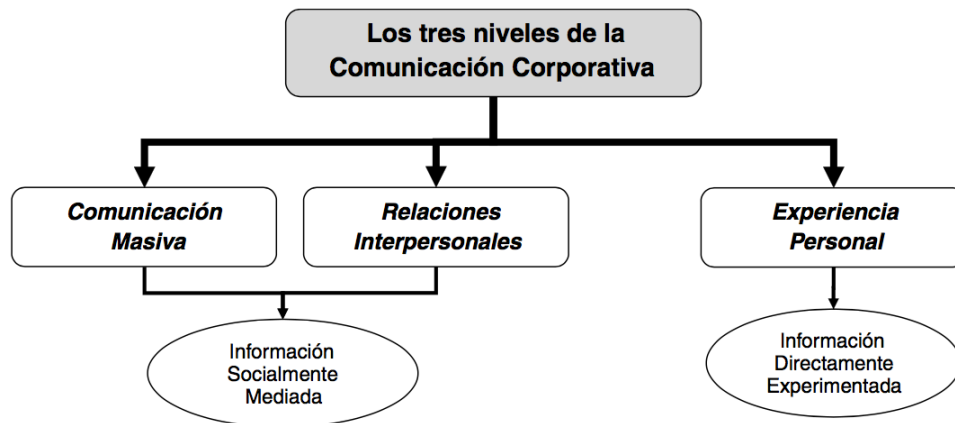


Gráfico 4. Niveles de Comunicación organizacional. (Capriotti, P., 2009)

### **Comunicación Masiva**

Con respecto al primer nivel, la comunicación masiva ha sido una herramienta fuerte para las organizaciones, pues gracias a ellas se puede llegar a todos los públicos, obteniendo información relativa a la organización, como los mensajes creados que transmiten las entidades o de igual forma aquellas que provienen del entorno en general que puedan generar influencia en los públicos de la entidad. En este nivel se enfoca aquella información que es enviada por la misma organización a través de los medios de comunicación masivos, pero también haciendo referencia a aquella información externa que puede llegar a los individuos y que cause un impacto en su comportamiento con la organización.

La información que los públicos pueden tener de los medios masivos se dividen entre mensajes comerciales y noticias. El primero hace referencia a la publicidad, el patrocinio, etc., que son mensajes que son controlados por sus anunciantes, es decir el medio no interviene en su producción y es netamente información emitida por las organizaciones. En cuanto al segundo, es la información que es considerada por los individuos como propias del medio que lo transmite, aquí juega un papel importante la manera en que la organización genera *publicity*, es decir la noticia que brinda a los medios para que se hable de ella misma.

Todas las informaciones que llegan al individuo pueden estar en consonancia o en disonancia con las emitidas por la organización, lo que puede generar un refuerzo (si están en consonancia) o una discrepancia (si son disonantes) con los mensajes de la entidad y, en consecuencia, pueden afectar de alguna manera la imagen de la entidad. (Capriotti, P., 2009, Pág. 47)

Este nivel de comunicación debe ser considerado importante, pues es aquel que forma opiniones en los públicos acerca de la organización, por motivo a que las grandes masas se encuentran bajo la influencia de estos medios de comunicación masivos al considerarse en su mayoría como líderes de opinión. La comunicación masiva es caracterizada principalmente por ser unidireccional, esto quiere decir que los públicos no pueden responder directamente a los mensajes que les llegan. La razón por la cual se debe enfocar la atención en este tipo de comunicación es porque a medida que la complejidad de las sociedades ha aumentado, los individuos han perdido aproximación con el sistema social. Como resultado de esto, el conocimiento directo sobre lo que sucede en su alrededor es menor y “para comprender y actuar en el mundo, se hace necesario estar en disposición de conocimientos que exceden la esfera vivida personal y directamente por los individuos” (Capriotti, P., 2009, Pág. 48). Esta dependencia creada a los medios por parte de los individuos se debe a que en muchas ocasiones la experiencia individual suele verse limitada, a pesar de tener las facilidades de acercamiento con las organizaciones.

Los medios se establecen como un canal que puede ejercer una importante influencia en los públicos de la organización, ya que proveen al individuo de informaciones sobre aquellos ámbitos que se encuentran fuera de su alcance personal, y fundamentalmente del entorno general, por lo que contribuyen a

conformar la realidad general en la que vive el sujeto (Capriotti, P., 2009, Pág. 48).

### ***Relaciones interpersonales***

Es claro que las personas como seres sociales, les gusta crear lazos de relaciones interpersonales que les permita percibir el entorno que los rodea. Según Capriotti, este nivel es el reflejo de cómo el contacto entre personas puede llegar a causar mayor influencia que los medios masivos, pues cumplen con el papel de reforzar actitudes preexistentes. La influencia causada por la interacción de individuos puede ser intencionada como puede no serlo, pero a través del intercambio de información se logrará que de alguna manera se influya en la opinión del otro. En este nivel, la organización debe cerciorarse que su imagen se vea reflejada al momento de llevarse a cabo un “boca a boca”, pues lo que se tiene como objetivo es que siempre se den buenos comentarios de la entidad, y que esto lleve a conquistar un número más amplio de individuos. A pesar de que esto no puede ser controlado del todo, es importante que la organización demuestre frente a sus públicos lo que quieren que se hable de ella, para que de esta manera no exista una imagen errónea de la misma.

Un grupo muchas veces puede convertirse en un canal de comunicación pero también en uno de presión, el cual busca tener similitudes en cuanto a pensamientos, actuaciones, etc. Dentro de esto, se destaca la figura de los líderes de opinión, quienes logran ser quienes influyen en los demás debido a la confianza que se les brinda, teniéndoles presente como fuentes fidedignas de información. Es así, como “la información obtenida por medio de líderes de opinión o la observación de la conducta de éstos con respecto a una organización, puede influenciar directamente en la imagen de esa entidad.” (Capriotti, P., 2009, Pág. 52).

### ***Experiencia personal***

El tercer nivel de comunicación organizacional, es aquel que brinda a los públicos la oportunidad de establecer un contacto netamente directo con las organizaciones y que estos puedan facilitar una respuesta a cambio al mensaje que se les envía. La ventaja de este nivel, es que crea una opinión de una realidad vivida y no una supuesta, pues los públicos conocen de cerca de la organización y podrán crear su propia percepción a través de esto, sin necesidad de interpretar información que le llegue por terceros. La oportunidad que da la experiencia personal a los públicos, es que les permiten juzgar directamente a la organización sin la influencia de los medios masivos o de las relaciones interpersonales. Por esta razón, podemos fijarnos en la Figura #4 que se encuentra arraigada a la información directamente experimentada.

A diferencia de los otros niveles este es bidireccional, pues brinda la oportunidad de que tanto públicos como la organización puedan transmitir y recibir mensajes al momento de contacto. Esta es directa y emocional, ya que no existen intermediarios y su implicación en el contacto es fuerte. La experiencia personal puede encontrarse tanto a nivel comercial como a nivel institucional.

La primera se da cuando un individuo interactúa con las personas de la organización o a través del consumo de productos o servicios. “La experiencia directa con la organización se refiere al servicio, atención y trato personal que la organización presta a los individuos, ya sea a nivel de gestión como de relación, por medio de los integrantes de sus empleados.” (Capriotti, P., 2009, Pág. 53). En cuanto a la segunda, “hace referencia al contacto que puede tener una persona con la organización como institución social y como parte integrante de la sociedad en la que se encuentra desarrollando su actividad.” (Capriotti, P., 2009, Pág. 53).

Esto puede ser directo cuando los públicos asisten a eventos organizados por la empresa o visitas a la misma, etc. De la misma forma, esta puede ser indirecta al referirnos la participación de los públicos en eventos de patrocinio, de lobby, entre otros.

## **Identidad, Imagen y Reputación**

### **La cultura corporativa**

Al conocer previamente la importancia que tiene la comunicación en una organización, es necesario explicar qué es la cultura corporativa y por qué es trascendental que cada empresa se concentre en trabajar en una que lo identifique y diferencie del resto. La cultura organizacional es definida por Ritter como “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.” (Ritter, M., 2008, pág. 53). Este concepto representa a la personalidad de la empresa, pues demuestra su forma de pensar y la influencia que esto causa en las acciones que realizan.

Para comprender la importancia que tiene la cultura corporativa, es importante hablar de cuatro funciones que al confabularse logran que la organización se exitosa y única, estas son: la identificación, integración, coordinación y la motivación. La primera función, esta enlazada a la pregunta más importante que una empresa debe realizarse al momento de crear su cultura organizacional, y es *¿Quiénes somos?*; esta pregunta busca tener en claro cuáles son los rasgos culturales principales que funcionaran como base para reconocer a la empresa. Entre estos rasgos se hacen presentes la misión, visión y filosofía de la empresa, los cuales no son importantes solo para el público externo para su identificación, sino también para los internos, que ayudan a que se sientan familiarizados con los mismos y tengan en claro cuáles son los cimientos del lugar para el que trabajan. Por otro lado, la integración se basa en que

una vez que todos los públicos pertenecientes a la organización sepan hacia donde están encaminados gracias a la identificación, se crea esta cultura que une a cada uno de los miembros que conforman la empresa para luchar por el cumplimiento de objetivos en conjunto.

La función de coordinación “responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores.” (Ritter, M., 2008, pág. 57). Este punto vela por los rasgos culturales sobrantes, es decir las normas, los valores, comportamientos, etc., que marcan los procedimientos de cómo los colaboradores deben cumplir sus funciones en la empresa. Finalmente, la cuarta función hace referencia a la motivación, la cual es un paso final de los tres previos, pues es el cómo los distintos públicos internos reaccionaran frente a todo lo planteado anteriormente. Al tener los tres primeros pasos bien estructurados, se convierten inmediatamente en una motivación para cada uno de los colaboradores. Esto puede hacer referencia directamente a la visión, que siempre es de carácter motivacional, pues busca crear oportunidades y mejoras a futuro para lograr con un objetivo final que debe ser cumplido para cada una de las personas que conforman la empresa.

La cultura corporativa condiciona el comportamiento de la organización, pues hace “racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar, definiendo la manera en que los empleados perciben las 7 características esenciales, no el hecho de que les gusten o no” (Ritter, M., 2008, pág. 59). Las siete características esenciales son:

- Autonomía individual
- Estructura
- Apoyo

- Identidad
- Desempeño – premio
- Tolerancia del conflicto
- Tolerancia al riesgo

Por otro lado, es necesario recalcar que la cultura organizacional puede ser renovada en varios aspectos para que pueda adaptarse a los cambios que la sociedad tiene al pasar de los años, entre estos los fenómenos más importantes son: “la globalización, la apertura económica y la competitividad” (Ritter, M., 2008, pág. 53). Es por esto, que las organizaciones al crear su cultura corporativa deben cerciorarse de que esta sea flexible ante el cambio, ya que hoy en día los clientes o consumidores se encuentran en constante cambio y se aburren fácilmente de lo tradicional, ya que lo que llama su atención es la innovación.

Es de esta manera, como la cultura corporativa forma parte esencial de una entidad, pues a pesar de que ha sido desestimada años atrás, se debe mantenerla como una herramienta que promueve el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa. Al encontrarnos frente a grandes cambios como sociedad, las organizaciones han percibido la influencia e importancia que tiene para el cumplimiento de sus objetivos, y es así como se han vuelto progresivamente más humanos.

### **Identidad corporativa**

Una vez comprendida la cultura organizacional, se debe explicar a profundidad uno de los aspectos más importantes que va de la mano con esta, y es la identidad de la empresa.

Podemos definir a la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia

organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por “perdurables”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “distintivas” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades. (Capriotti, P., 2009, Pág. 21)

Desde hace varios años la definición de *identidad* se vio ligada únicamente al ser humano en sí, pero con el paso de los años este concepto creó interés en muchos ámbitos de las ciencias sociales, principalmente en las organizaciones. El motivo por el cual se le dio tanta importancia a esto, fue porque las empresas necesitaban un diferenciador para sobresalir en el mercado, pues se pretende innovar frente a la competencia para que de esta manera el consumidor se sienta atraído por la organización. Como Joan Costa menciona, “las empresas necesitan reencontrar su identidad profunda, que es la matriz de su potencial desarrollo, de su propio y exclusivo modo de ser y, por tanto, de su diferencia esencial imponiéndose en un entorno saturado y competitivo.” (2012, Pág. 127).

El autor plantea, que la identidad de una organización es definida por tres parámetros, los cuales son el *qué es, qué hace y dónde está*. Estos parámetros son cruciales para conocer si una identidad es completa o incompleta, y en caso de no estarlo se puede a través de estos tres, transformarla nuevamente para que logre captar la esencia que necesita para ser diferente frente a los demás. La pieza clave de que esta sea satisfactoria es que se conozca cómo



comunicar todo el conjunto de partes que conforma la identidad organizacional, entre estas partes se encuentran cinco, según Joan Costa, que se dividen en: identidad verbal, visual, cultural, objetual y ambiental.

El primer factor que es la identidad verbal, hace referencia a la elección del nombre de la empresa. Este debe ser original y fácil de recordar para que no exista confusión con algún otro que se encuentre en el mercado. Lo que suele suceder es que al momento de entrar en un mismo nicho de mercado con marcas que ya han sido posicionadas en la mente del consumidor, es que se generalizan estos nombres, como por ejemplo al agua con gas llamarla Güitig o a las bebidas gasificadas Coca Cola. En este caso, lo que se debe hacer es crear un nombre que sea fácil de pronunciar, que sea corto y que refleje claramente la identidad de la organización, para que de esta forma sea recordada. Asimismo, legalizar el nombre que se quiere utilizar para que la competencia u otras organizaciones que no necesariamente se encuentren en el mismo mercado, quieran robar el nombre o concepto que se plantee.

Por otro lado, en cuanto a la identidad visual, esta se basa en conectar lo que la empresa quiere transmitir de manera gráfica, siempre y cuando esta tenga concordancia con la organización. Es por esto, que se debe realizar previamente un estudio de formas, diseños y colores que puedan personificar a la empresa y más que nada el resultado final no sea complejo de entender, para que de esta manera al igual que el nombre genere recordación únicamente con verlo. Esto se da porque “las mejores marcas y signos de identidad están ligadas a los mecanismos de la percepción visual y de la memoria” (Costa, J., 2005, Pág. 130). Por esta razón, hay elementos como el logotipo (nombre de organización escrita con una tipografía determinada), el isotipo (símbolo o ícono que representa a la organización), los

colores corporativos (gama cromática que refleja la identidad de la organización) y la tipografía (tipo de letra empleada), que logran crear este tipo de recordación que se requiere.

En cuanto a la identidad cultural, esta involucra a la cultura de la empresa, manifestando lo que presenta en realidad. Este elemento está compuesto por varios rasgos que permiten que se conozca de manera cercana a la organización. Uno de los principales es la historia, pues es importante conocer sobre la trayectoria que ha tenido la entidad y cuáles fueron sus inicios. De igual manera, la misión y visión, que básicamente la primera traduce lo que la organización es y lo que hace, mientras que la segunda se enfoca en lo que quiere llegar a ser en un futuro, siendo esta posible de alcanzar.

Por otra parte, también existen los valores corporativos, los cuales son elementos propios de la empresa que lo relacionan con la ética laboral. Estos deben ser adquiridos por cada uno de los empleadores, pues lo que se pretende es que todos se manejen bajo estos valores para el cumplimiento de su labor en la organización, es equivalente al ADN de la entidad. Asimismo, se presenta a la filosofía como parte de este elemento, pues es la que refleja la ejecución de los valores y manifiesta lo que la empresa quiere demostrar y poner en práctica. Finalmente, como parte de este grupo de componentes se encuentran las normas y los comportamientos; los primeros son aquellos que rigen las actividades que los colaboradores deben cumplir porque son reglas establecidas; los segundos, son más informales, pues no se encuentran normadas, pero son actividades que se realizan para tener un ambiente laboral armonioso.

El cuarto elemento es la identidad objetual, la cual se concentra en todos los objetos que la organización produce y vende, pues al igual que los elementos mencionados anteriormente debe reflejar la identidad de la organización. Costa menciona que “cuando los

productos y los objetos se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética formando una “familia”, se puede hablar de identidad objetual” (Costa, J. 2005, Pág. 132). Finalmente, la identidad ambiental hace referencia al espacio en donde se encuentra la empresa, esta te permite vivir la experiencia de frente con la empresa y con la marca. Su característica principal es que contiene todos los rasgos de la identidad corporativa manifestados en la forma de actuar de sus colaboradores y de la infraestructura del lugar.

La unión de estos distintos elementos trabaja en armonía para lograr que la identidad corporativa sea exitosa y pueda facilitar la interacción con sus stakeholders. De esta manera, estos últimos se mantendrán fieles a la organización.

### **Imagen organizacional**

La organización de igual forma posee una imagen, esta es la interpretación que los públicos tienen acerca de la empresa, y es formada como resultado de la información que es emitida por la misma. En su libro *Branding corporativo*, Paul Capriotti señala que:

Realizando un análisis de la definición de Imagen Corporativa, se puede establecer una diferenciación entre la estructura de la imagen ("la estructura mental de la organización que se forman los públicos"), y el proceso de formación de la imagen ("resultado del procesamiento de toda la información relativa a la empresa") (Capriotti, P., 2013, Pág. 30).

El término imagen es utilizado como una carta de presentación frente a los demás, esta puede ser buena o mala, y puede determinarse como un filtro social de aceptación o negación hacia la misma. La clave para que la imagen de una empresa sea percibida como buena, es que cada uno de sus elementos tenga coherencia y mantengan una relación con todo lo que la

empresa transmite. Esto es de suma importancia, ya que depende de la primera impresión que se deje para que logre cautivar a sus distintos públicos, así estos querrán conocer más de la organización para formar parte de ella o simplemente relacionarse de alguna manera.

Las empresas cuidan de su imagen a través de todas sus expresiones formales como su publicidad y su identidad visual, que es la suma del diseño de su logotipo, hasta la arquitectura de sus edificios y oficinas pasando por el de su papelería comercial y el estado de su flota de vehículos. La imagen es importante porque es la que deja la primera impresión en la mente de las personas. (Ritter, M., 2004, Pág. 1)

Para comprender de mejor manera la imagen corporativa es trascendental familiarizarse con el proceso de formación de la misma y de qué manera sus bases son importantes para que a futuro se mantenga sólida. Los pasos a seguir para el proceso de formación de la imagen no se dan en un orden predeterminado, ya que estos se encuentran entrelazados unos con otros. Los pasos son: el origen de la información, obtención de información por parte de individuos y procesamiento interno de la información en los individuos.

El primer paso es el origen de la información, en el cual “al hablar de información haremos referencia a todos los mensajes relativos a una organización, voluntarios o involuntarios, efectivamente recibidos por los públicos, que aporten nuevos datos o no, provenientes de la propia organización o del entorno”. (Capriotti, P., 2013, pág 69). La información que es originada en la organización y es comunicada de manera eficaz a los públicos, puede ser controlada al momento de difundirla. Pero también existe la información creada en el entorno de la entidad y emitida por distintos canales, y ambos tipos de información son elementales para la creación de la imagen. Estos distintos componentes

comunicativos deben ser siempre analizados, ya que de manera directa o indirecta podría afectar a la imagen de la entidad.

El segundo paso hace referencia a la circulación y obtención de la información. En este, se evidencia las fuentes de información por las cuales los públicos podrán acceder. Los tipos de información que obtienen los públicos han sido mencionados anteriormente, como son: la información socialmente mediada e información directamente experimentada. Esta información la obtienen a través de fuentes como los medios de comunicación masivos, la experiencia personal con la empresa y las relaciones interpersonales. Estas fuentes son herramientas base para que la imagen organizacional sea transmitida y aceptada por el público.

La imagen corporativa suele ser creada por las organizaciones mismas, pues no quieren que los públicos elaboren su propia imagen de ellas. Es por esto, que buscan verificar y filtrar la información que la empresa emite, ya que posiblemente la que es recibida por el entorno no pueda ser controlada. Es así, como los públicos reciben mayor información de lo que las organizaciones hacen o dicen que hacen, para influir en la formación de la imagen que estos individuos tengan de la empresa.

Sin embargo, la imagen puede verse distorsionada porque puede ser interpretada de diferente forma por cierto tipo de públicos. Es por esto que Costa menciona que:

Los estímulos que modifican el significado de la imagen, pueden provenir de tres fuentes: a) de la propia actividad de la empresa b) de los mensajes que emite, y c) de los filtros psicológicos que los individuos interponen en la percepción y la experiencia de las comunicaciones y actuaciones de la empresa. (Costa, J., 2010.

Pág. 151)

Es así como las organizaciones no pueden descuidar que la imagen que transmiten hacia sus públicos se vea distorsionada, y la mejor forma de conseguirlo es cumpliendo con los pasos para la formación de la imagen, al igual que planear una estrategia que consiga que los públicos interpreten el mensaje de la manera que la organización lo desea.

### **La reputación**

Una empresa u organización puede ser muy compleja, y esto es debido a que en realidad son organismos vivos que cumplen con varias características que se ven semejantes a las de los seres humanos. Una de estas características que poseen las organizaciones es la reputación, para comprender lo que conlleva este término, se planteará su definición y la manera en la que se gestiona. Para esto, es relevante mencionar que el concepto de reputación ha sido discutido a lo largo de los años por varios autores desde distintas perspectivas, sin embargo, poseen la misma esencia que enfatiza en la relación con sus stakeholders. Ritter, en su texto *Imagen y reputación* define a la reputación de la siguiente forma:

La reputación está vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones de los miembros que las integran. Y esta conducta se monta sobre una plataforma de principios y de valores, es decir, de la ética que se practica realmente, no de la que se reclama, que es parte de la construcción de la imagen. (Ritter, M., 2004, Pág. 1)

Esta es una de las tantas definiciones que se le ha dado a esta palabra. Sin embargo, a muchas se la ha confundido con la definición de imagen, a pesar de que existe una gran brecha que logra diferenciarlos que se tratará en el siguiente capítulo. Por otra parte, al

relacionar a los públicos con la reputación corporativa se conoce que la percepción de los públicos internos por lo que refiere a la organización misma, es esencial para la creación de la reputación. Esto debido a que son los mismos colaboradores los que influirán en el mercado y transmitirán esto a los externos de acuerdo a su forma de percibir a la organización. Para que esto sea satisfactorio y no sea un arma de doble filo para las empresas, es importante tener control y un buen manejo de factores que pueden influir como: canales de comunicación, espacio de trabajo, estructura de la organización, recursos humanos y remuneración, estrategias empleadas por la entidad, la ética, el estilo de dirección, la motivación y la formación.

Según Villafañe (2004), la reputación de una organización requiere de tres condiciones para poder producirse, y estas tres deben ser a nivel macro para que la empresa pueda convertir a su reputación en valor. Las condiciones son las siguientes:

1. Una sólida dimensión axiológica.
2. Un comportamiento corporativo comprometido.
3. Proactividad en la gestión reputacional.

La primera condición se basa en una sólida dimensión axiológica, la cual se basa en los valores corporativos que posee una empresa y el compromiso de la entidad misma por cumplirlos mediante ciertas regulaciones o normativas. La segunda condición es el comportamiento corporativo comprometido, esto hace referencia al comportamiento que se tiene con los stakeholders, que implica “dos requisitos ineludibles: que el estándar de ese comportamiento supere la media del sector y, en segundo lugar, que los compromisos sobre los que exista una declaración explícita por parte de la empresa se cumplan siempre y en cualquier circunstancia.” (Villafañe, J., 2004 , Pág. 36). Finalmente, la tercera

condición que es la proactividad en la gestión reputacional, deber ser entendida desde la necesidad de querer hacer más de lo que se está obligado a hacer.

### **Diferencia entre imagen y reputación**

Un punto importante a tratar, es la diferencia entre la imagen y la reputación corporativa. La “imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo, el *background* sobre el que se proyecta la figura” (Villafante, J., 2004, Pág. 27). Por otro lado, la reputación es difícil de cambiarla pero más de conseguir, sobre todo es duradera y sólida en cuanto a comportamientos, mientras la imagen es versátil, superficial y fácil de cambiarla. Asimismo, una diferencia distintiva se encuentra relacionada con los públicos, pues la reputación se genera dentro de la empresa y la imagen es construida fuera de la misma. “Otro enfoque de diferenciación es aquel que considera a la imagen como resultado de la comunicación de la organización, y a la reputación como consecuencia de la conducta de la organización” (Capriotti, P. , 2009, Pág. 100).

Existe otra diferencia, la cual se basa en el carácter estructural, esto se refiere a que la imagen es cambiante y episódica, mientras que la reputación suele ser duradera y de largo tiempo. De igual forma, la imagen es difícil de analizarla, pues no se pueden obtener resultados concisos, y en la reputación es totalmente viable su análisis y la evaluación de los resultados, a través de la ética directiva o de la calidad de productos o servicios. En el siguiente cuadro presentado por Villafañe, se puede sintetizar las diferencias principales entre ambos conceptos:



<b>Imagen Corporativa</b>	<b>Reputación Corporativa</b>
<b>Proyecta la personalidad corporativa.</b>	Es fruto del reconocimiento del comportamiento.
<b>Carácter coyuntural y efectos efímeros.</b>	Carácter estructural y efectos duraderos.
<b>Difícil de objetivar.</b>	Verificable empíricamente.
<b>Genera expectativas asociadas a la oferta.</b>	Genera valor consecuencia de la respuesta.
<b>Se construye fuera de la organización.</b>	Se genera en el interior de la organización.

*Gráfico 5 Diferencias entre imagen y reputación corporativa (Vilafañe, J., 2004)*

## **Comunicación Interna**

Las organizaciones con el paso de los años, se han adecuando a los nuevos conceptos que el campo de la comunicación ha planteado. De otra forma su posicionamiento y durabilidad en el mercado actualmente ya no sería posible por la importancia que posee cada uno de estos. Anteriormente se han tratado algunos de ellos, sin embargo uno de los principales que sirve de base para el funcionamiento de las organizaciones es la comunicación interna.

La comunicación interna es un “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con sus miembros , a través del uso de diferente medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales” (Andrade, 2005). En esto se encuentran involucrados todos los miembros pertenecientes a la organización, enlazando todas las áreas de la misma, desde la directiva hasta las personas de limpieza. Fundamentalmente, a través de programas de difusión de información a nivel interno, es que se logra la integración de los miembros que conforman la organización. El objetivo principal

de la comunicación interna es “lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización.” (Capriotti, P., 2013, Pág. 84). Asimismo, cuenta con otros tipos de objetivos, como el permitir la retroalimentación y brindar información tanto del contexto como de la gestión de la empresa.

Por otro lado, es importante mencionar que las herramientas de comunicación internas que toda organización puede manejar para llegar a todo su público interno, es de suma importancia para lograr los objetivos deseados. Esto por motivo a que “las herramientas y canales de comunicación interna intentan satisfacer las distintas necesidades de comunicación de la organización y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.” (Brandolini, A., Gonzáles, M. y Hopkins, N., S.f, Pág. 109). Entre estas se puede percibir a las revistas internas empresariales, las reuniones semanales/mensuales/anuales, intranets, buzones de sugerencias, tableros o carteleros de anuncio, chat interno, comunicación personalizada, etc. Los canales de comunicación se rigen a la clasificación de tradicionales y tecnológicos. “La diferencia principal entre ellos reside en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital. En cambio, los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel o verbal.” (Brandolini, A., González M., y Hopkins N., 2009, págs. 85-86). Estos canales deben ser analizados previamente para conocer sus fortalezas y falencias, y ver si son aptos o no para los propósitos de la organización. Las empresas pueden hacer uso únicamente de los tradicionales como de los tecnológicos o pueden usar ambos al mismo tiempo, que por lo general en la actualidad es lo más óptimo.

Este tipo de comunicación cuenta con dos tipos de comunicación, la formal e informal. Asimismo, el modo de comunicarse entre los integrantes de la empresa manejan cierto tipo de comunicación que rige la forma en la cual se dirige el mensaje hacia el receptor. Las clases

son comunicación ascendente, descendente u horizontal. Estos conceptos serán presentados en los capítulos siguientes.

### **Comunicación Formal**

La comunicación formal, es aquella que transmite mensajes oficiales de la organización, que se encuentran previamente definidos, y debe seguir cierto tipo de parámetros para ser emitida. Usualmente la comunicación formal cumple con la función de motivar o de permitir la toma de decisiones sobre un tema en específico. Lo importante de esto, es que se debe manejar un flujo de comunicación eficiente que permita que la información sea transmitida adecuadamente. Por esto se debe cumplir con cuatro objetivos principales que son: transmitir información útil, con exactitud, con rapidez y sin errores.

Por lo general, este tipo de comunicación se la utiliza para transmitir temas laborales de gran importancia, y varias veces implica medios escritos o reuniones para tratar el tema y llegar a consensos de forma colectiva. En este se destaca cómo la comunicación se maneja a nivel jerárquico.

### **Comunicación Informal**

En cuanto a la comunicación informal, esta hace referencia a toda la información que es creada o emitida de manera no oficial. Este tipo de comunicación suele ser más directa y fluye con mayor rapidez en la organización, pues los medios principales de comunicación en esto son los mismos miembros de la entidad. Todos los integrantes de las organizaciones tienden a comunicarse por canales no oficiales cuando tienen la necesidad de tratar temas que no necesariamente tengan que ver con sus actividades laborales. A pesar, de ser importante porque facilita la interacción entre los miembros de la empresa, puede ser causante de malos entendidos o discordia.

La principal distorsión que puede causar este tipo de comunicación son los rumores. Estos son los que transportan contenido o información de cosas que están por acontecer o que han acontecido, pero cuya veracidad no se encuentra confirmada. Para emplear la palabra rumor, es importante que sean varias las personas que se han enterado de la información que está circulando. Este tipo de información suele crear expectativas y reacciones en los colaboradores y puede ser un papel importante en la generación del ambiente laboral. El rumor suele ser consecuencia de no utilizar a tiempo, o de manera estratégica los métodos informativos ya establecidos, creando falta de información.

### **Comunicación Ascendente**

La comunicación ascendente es un canal en el cual los colaboradores pueden hacer llegar información a los directivos. El uso de esta forma de comunicación es de suma importancia para la empresa, pues de esta manera los colaboradores se sentirán incluidos al ser escuchados por su superior inmediato. Asimismo, se podrá verificar si la información que está siendo emitida por los altos rangos se está comprendiendo o creando confusiones.

La falencia de este canal, es que los colaboradores tienden a emitir mensajes que creen sus superiores quieren escuchar, sin informar realmente lo que quieren decir. El único cambio que puede darse para que esto no pase en las organizaciones, es que los jefes o directores brinden la apertura de compartir ideas con sus colaboradores y de esta manera motivar a sus trabajadores a expresarse sin miedo alguno.

### **Comunicación Descendente**

La comunicación descendente es considerada como la más tradicional, pues consiste en emitir la información desde los altos rangos hacia abajo. Es la referencia de un modelo de jerarquización de la información. Este tipo de comunicación cumple con la función de dar

directrices, órdenes o avisas por parte de la empresa hacia los colaboradores, para cumplirlas con brevedad pues es información que no está sujeta a subjetividades ni se la puede pasar por alto. Sus características principales radican en: ser información fiable, clara y precisa que debe ser acatada y tomada en cuenta por los colaboradores. En cuanto a otras funciones que cumple este tipo de comunicación, según Marín son:

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y análisis del desempeño del mismo
- Facilitar un resumen del trabajo realizado
- Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización. (Marín, L., 1997)

Los medios empleados para la transmisión de este tipo de información, varían entre cartas, memorándums, dossier de prensa, conferencias o reuniones, carteles informativos, correo electrónico, entre otros.

### **Comunicación Horizontal**

La comunicación horizontal se da entre las personas que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, es decir se encuentren en la misma área o tengan cargos similares. Este tipo de comunicación se desplaza en líneas horizontales del mismo organigrama de la empresa, dando como resultado el intercambio de información entre iguales, siendo esta directa y espontánea. El beneficio de usarla es la facilidad de difusión de información, ya que las personas están acostumbradas y se sienten más a gusto de relacionarse con sus pares.

Comúnmente, los medios por los cuales se emplea esta comunicación es de forma personal, por correos electrónicos informales, chats internos, entre otros.

### **Auditoría de comunicación**

La auditoría de comunicación es la herramienta que facilita analizar el estado en el que se encuentra la comunicación interna de una empresa, a través de medición de ejes que hacen referencia a la identidad corporativa, los canales de comunicación, las herramientas que se utilizan y la cultura corporativa. Esta herramienta es de suma importancia para conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto a la comunicación que manejen. Esto permitirá crear o diseñar un plan estratégico de comunicación interna que mejoren o cambien las necesidades que se ven reflejadas en los resultados de los análisis. Como Núria Saló menciona en su texto, *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*:

Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditorías que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos fuertes y débiles, las prácticas de comunicación en funcionamiento, la influencia del estilo de dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna, la motivación y las opiniones, las contradicciones, los tipos y la cantidad de información que se recibe y las demandas que se generan, las culturas y subculturas internas. (Saló, N., S.f., Pág 39)

La auditoría cumple con algunos pasos para llevarse a cabo. Esta inicia siempre con un prediagnóstico, en donde se conocerá todo de la empresa y permita que a simple vista se pueda evidenciar ciertos problemas comunicacionales. En este paso se podrá realizar entrevistas a distintos miembros de la organización que sean relevante, y permita a futuro la

elaboración de una encuesta para medir los rasgos físicos y culturales de la entidad. Una vez familiarizado con la empresa, el investigador realizará una encuesta que se enfoque en los rasgos mencionados anteriormente, e interiorice en los que cree existen problemas.

Estas encuestas deben ser realizadas de forma proporcional, pues si la empresa es pequeña el tamaño no será necesario sacar una muestra sino se la realizará a toda la población; en el caso contrario de que la organización sea grande, es importante tomar una muestra significativa del universo. Al tener los resultados, se da paso a tabular las respuestas y a evidenciar mediante gráficas de barras los problemas que enfrenta la empresa para así elaborar un informe con las falencias y empezar a crear estrategias que las solucionen.

Es recomendable que esta herramienta sea utilizada en un plazo de tiempo razonable, ya que muchas veces con la rotación de personal o nuevos cambios que enfrenta la empresa, la comunicación interna de la misma puede verse afectada de alguna forma. Es trascendental no dejar pasar por alto los problemas comunicacionales que se cree pueden estar presentes, para que de esta forma se tome acciones inmediatas y no tener que a futuro invertir en soluciones a problemas más grandes.

## **Comunicación Externa**

Al igual que la comunicación interna, la externa juega un rol importante en el manejo de una organización, ya que está directamente relacionada con los públicos externos, quienes son el objetivo hacia quienes se quiere llegar. La razón por la cual se le ha dado tanta importancia a este campo de la comunicación, es porque a través de estos públicos se crea la imagen y la reputación de la empresa. La comunicación externa es definida como un “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable

o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 2005).

La comunicación externa es importante, porque permite a las empresas tener ventajas competitivas sobre sus públicos de interés. Esto se da únicamente si es gestionada de manera estratégica. La gestión que genera cada diferente forma de comunicación externa son similares, pero las tácticas que utilizan son diferentes según los públicos hacia los cuales se dirige. Se conoce que existe tres tipos de comunicación externa: la comunicación externa operativa, la de notoriedad y la estratégica. La primera es usada a diario por la empresa, pues es la que se emplea con los clientes, los proveedores, etc.; la segunda, que se enfoca en dar a conocer a la empresa y a los servicio o productos que ofrece; y la tercera, que maneja variables económicas, estadísticas frente a la competencia, su evolución en cuanto a los cambios en políticas o en la legislación laboral, entre otros.

En la organización se puede diferenciar cuatro distintas áreas en las que funciona la comunicación externa, que son: Relaciones públicas, lobbying, responsabilidad social empresarial y comunicación en crisis.

### **Relaciones Públicas**

La comunicación se ha vuelto sumamente importante para las organizaciones, y en un tiempo en el cual la competencia por llamar la atención de los públicos es sumamente fuerte y que las nuevas tecnologías han cambiado la forma en que nos informamos, las relaciones públicas cumplen con un papel fundamental.

Las relaciones públicas son las encargadas de ayudar en todas las actividades que una organización realiza, independientemente si sus fines son comerciales o ideológicos. Este concepto ha ganado importancia porque tiene que ver con la confianza que la organización



crea y directamente con la reputación de la misma. Las organizaciones al encontrarse arraigadas a estos pilares base, podrán conseguir distinguirse y captar la atención de sus públicos para comunicarse de forma eficaz.

Las RRPP no sólo funcionan en el corto plazo, sino que más bien son las armas de los <<corredores de fondo>>, cuya estrategia es contribuir relaciones sólidas con la intención de obtener éxito de manera continua y perdurar en el tiempo acompañando las transformaciones y demandas de su cambiante entorno. (Rojas, O., 2012, Pág. 29)

Para comprender el concepto de relaciones públicas, es importante trazar las diferencias que guarda con la publicidad y el periodismo. En cuanto a la primera actividad, la primera diferencia que se marca es que en la publicidad “una organización paga por un espacio en un medio determinado y sabe exactamente dónde y cuánto se difundirá su anuncio” (Rojas, O., 2012, Pág. 30). Mientras que las relaciones públicas consisten en obtener las coberturas mediáticas para las organizaciones sin costo alguno. Por otra parte, en publicidad la organización puede controlar cómo exactamente difundirá el mensaje, mientras que las relaciones públicas no tienen un control completo, pues no se sabe de qué manera ni cómo se publicará la información enviada a los medios. De igual forma, la publicidad al pagar por los espacios en los medios pueden repetir el anuncio repetidas veces, pero las relaciones públicas a pesar de poder obtener gran acogida de cobertura mediática, sus espacios de tiempo son determinados y limitados.

Por otro lado, en cuanto a las relaciones públicas y el periodismo, estas tienen ciertos puntos en común que puede llegar a confundirlas la una con la otra. Una de las principales

diferencias, es que los periodistas buscan noticias, pero un relacionista público les ayuda a crear o detectar las noticias.

Otra diferencia entre ambas profesiones es que, en principio, los periodistas sólo dependen de la opinión de su redactor jefe para la aprobación de sus notas, al tiempo que los RRPP deben obtener la conformidad de la organización para la que trabajan, en la que pueden opinar responsables de diversas áreas como legal, producción, seguridad, además de los de comunicación y marketing. (Rojas, O., 2012, Pág. 34)

Las relaciones públicas se necesitan y se complementan en algún punto con la publicidad y el periodismo. Es por esta razón que las diferencias muchas veces no suelen estar del todo marcadas, pero es importante trazarlas para no confundir las funciones que cumplen cada una de estas áreas.

Por otra parte, no es posible hablar de una definición exacta para este término, pues existen varias que han ido transformándose con el paso de los años. Una de las definiciones clásicas hace referencia a que las RRPP se basan en “hacerlo bien y hacerlo saber” (Rojas, O., 2012, Pág. 37). Al no ser una definición tan extensa ni precisa que pueda describir lo que de verdad significa las relaciones públicas, se fueron desarrollando otras más completas. Una de estas, fue aceptada globalmente y establecida por Rex Harlow, luego de haber analizado 472 propuestas expuso la siguiente:

Las relaciones públicas son una función directiva específica que ayuda a establecer y a mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas y cuestiones; define y destaca la responsabilidad de los directivos

para servir al interés general; ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios y a utilizar eficazmente sirviendo como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramientas principales. (Rojas, O., 2012, Pág. 37)

### ***Funciones que cumplen los profesionales de relaciones públicas***

Los relacionistas públicos cada vez cumplen con un mayor número de actividades, y hoy en día influyen de forma determinante en la comunicación organizacional en ciertos ámbitos o áreas con las que no existía relación, como la publicidad. Según Octavio Rojas, en su texto *Relaciones públicas: La eficacia de la influencia*, las actividades que realizan son trece:

1. Consultoría en estrategias y campañas de comunicación
2. Investigación (auditoría de comunicación, estudios de opinión, etc.)
3. Relaciones con los medios de comunicación
4. Comunicación interna
5. Comunicación integral de marketing
6. Relaciones corporativas y financieras
7. Relaciones con la comunidad
8. Diseño, gestión y realización de eventos
9. Comunicación de crisis
10. Campañas de responsabilidad social corporativa
11. Comunicación electrónica
12. Lobby y relaciones institucionales

### 13. Formación de portavoces. (Rojas, O., 2012, Pág. 36)

Para el cumplimiento de estas actividades, los relacionistas públicos se valen de ciertas herramientas como: notas de prensa, bases de datos, materiales impresos, videos, etc.

#### ***Agencia de Relaciones Públicas***

Anteriormente se ha hablado de que la comunicación de una empresa debe ser gestionada de manera estratégica, pero para que sea así esta debe ser manejada por personas que de verdad estén familiarizados con el tema y sepan lo que hacen. Por esta razón, podemos hablar de tres opciones que pueden apoyar a la gestión comunicacional de una empresa, y estos son: una agencia de relaciones públicas, un departamento interno de comunicación y un director de relaciones públicas y comunicación.

En cuanto a estas tres opciones, existe una en especial que es percibida como la más completa por sus distintas características, y esta es la agencia de RRPP. La agencia de relaciones públicas, es una empresa que se encuentra fuera de empresa y que ofrece consultoría en comunicación, ya sea externo o interno, y también puede ser “la encargada de llevar a cabo el programa que ofrece a sus clientes por unos honorarios determinados” (Rojas, O., 2012, Pág. 46).

Las ventajas que tiene esta opción son varias, la primera de ellas es que es fidedigno que la comunicación se encuentra gestionado por expertos y que la implementación esperada sea adecuada y dé buenos resultados. Asimismo, al ser un ente externo y ajeno a la empresa, la visión que tengan de las falencias a mejorar, serán percibidas sin prejuicios de ningún tipo y propondrán herramientas que crean necesarias incorporar en caso de no tenerlas. Por otro lado, las agencias cumplen con el deber ético de negar cuentas que sean competitivas entre sí o en caso de hacerlo, ambas partes deben estar al tanto y estar de acuerdo en que sean

atendidos por la misma agencia. De igual manera, “las agencias ofrecen las ventajas de una economía a escala que reduce los costes de producción de distintos servicios y materiales, lo que puede hacer que las organizaciones hagan más rentable su inversión en RRPP”. (Rojas, O., 2012, Pág. 47).

Para que la relación de la organización con la agencia de RRPP sea llevadera, es importante que la primera le dé la apertura y confianza que la agencia necesita para ingresar y conocer a profundidad a la empresa. De igual forma, la organización debe ser flexible y estar dispuesta a escuchar las recomendaciones que la agencia brinda, pues lo importante en esto es no minusvalorar el trabajo y los consejos que se plantean.

### **Lobbying**

El Gobierno es uno de los públicos externos que juegan un papel esencial en el desarrollo y cumplimiento de actividades de las organizaciones. Por esta razón, las organizaciones deben saber de qué manera deben comunicarse con ellos, y para esto hoy en día se utiliza una herramienta conocida *lobbying* o cabildeo. Este término básicamente es nuevo en el campo de la comunicación a comparación de los demás. La razón principal por la cuál se utiliza el lobbying es para persuadir dentro del sistema gubernamental y de esta manera evitar posibles crisis a nivel institucional.

El lobbying es conocido como un proceso de estrategias y/o acciones que buscan influir “en las personas con poder de decisión para que ellas a su vez con su accionar afecten las políticas públicas.” (Carrizosa, A., 2001, Pág. 11). Este puede ser ideado para lograr un impacto que puede ser inmediato o también a mediano o largo plazo. Con esta herramienta se busca permanentemente información acerca de la causa o del proyecto que interesa, al igual

que facilitar datos y hallar fuentes de información para persuadir en decisiones. Según Carrizosa, lobbying es un:

Estar y un hacer, es una técnica y un arte; una técnica, porque estudia las formas y elementos para obtener información y transferirla oportunamente a las personas que tienen el poder de decisión; un arte, porque descubre y desarrolla las habilidades que tienen las personas para emprender vínculos efectivos basándose en un dialogo informativo y persuasivo, que intenta influir sobre otros. (Carrizosa, A., 2001, Pág. 11).

Este al utilizarlo como proceso, reconoce la participación e integración de organizaciones e individuos. Capacita a ciudadanos en cómo pueden influenciar en las políticas públicas, fomentando el trabajo entre instancias civiles, políticas y sociales. El lobbying está directamente ligado a la acción, sea esta cambiar una política, dirigir órganos decisorios hasta una solución o promover y llamar la atención sobre un tema. Es importante saber que el lobbying no se limita a un solo enfoque, pues puede realizar varias actividades como: realizar campañas, presión política, educar organizaciones comunitarias o influenciar. Para llevar a cabo cualquiera de estas acciones es necesario identificar un problema y de la misma forma una sugerencia o propuesta de solución. Estas sugerencias se plantearan a través de estrategias que cumplen con distintas etapas para su éxito.

***¿Por qué es importante el lobbying y el desarrollo de una estrategia para su éxito?***

La razón principal por la que es importante el lobbying, es porque a través del mismo se puede negociar e influir en la toma de decisiones económicas y políticas, con el fin de saltar una barrera o generar apoyo a un proyecto o causa específica. Mediante el lobbying es

posible “intervenir en las fuentes generadoras de las decisiones legales, a fin de colaborar en instaurar una disposición legal que favorezca a la actividad promocionada o defendida, e ilustrar sobre las conveniencias o limitaciones que ella pueda suscitar.” (Carrizosa, A., 2001, Pág. 13). Usualmente, el lobbying es utilizado para la creación de una estrategia que cause impacto a mediano o largo plazo, al igual que en el desarrollo de acciones puntuales que quieran lograr un impacto inmediato.

Asimismo, este es un proceso que dado su complejidad al momento de implementarlo, debe ser llevado a cabo por personas que estén capacitadas para enfrentarse a un ente gubernamental. Hoy en día, el lobbying ya es considerado en ciertos países como una profesión, la cual demanda un determinado nivel de especialización y conocimiento.

### ***Cómo realizar lobbying***

Los profesionales de lobbying, también conocidos como lobbistas, pueden llevar a cabo acciones de lobbying o cabildeo, pero son pocos los que en realidad lo hacen de forma sistemática. La clave de llevar a cabo una estrategia de lobbying radica en utilizar todo el potencial de un lobbista y hacerlo de manera estratégica, que logre persuadir frente a los demás.

Cuando intentamos convencer a alguno de la validez de nuestros planteamientos o nos acercamos a otras personas para conocerlas con el objeto de aunar esfuerzos alrededor de un objetivo, estamos haciendo cabildeo. Sin embargo, es sólo en el marco de una estrategia de cabildeo donde podemos identificar claramente nuestros objetivos y los recursos con que contamos para lograr los mismos. Usando un método adecuado podemos sistematizar nuestra experiencia para revisar nuestros objetivos y reformularlos de ser necesario. Del mismo

modo, ello nos permite hallar aliados para lograr estos. (Carrizosa, A., 2001, Pág. 14).

El lobbying te permite unir grupos que sumen fuerzas hacia una misma dirección. Estos individuos son actores interesados en querer lograr los mismos objetivos planteados y otros similares. Para que esto suceda, hay que estar al tanto de los planteamientos que tienen otras organizaciones para conocer cuáles son los posibles factores que inciden en la situación que se quiere defender. Un lobbista siempre debe ser capaz de transmitir de manera fácil y eficaz el pedido de la organización a la cual representa. Este protagonista debe hacer buen uso del sentido común, la persuasión y aprovechar cada oportunidad que tiene de un encuentro.

Esta herramienta requiere de una estrategia, ya que cuenta con dos elementos importantes como son la información y el tiempo. “El cabildeo requiere ser planeado y organizado cuidadosamente, de forma tal que el éxito esté asegurado. Una estrategia de cabildeo adecuadamente diseñada nos permite adaptarnos en forma planificada, con mayor rapidez y flexibilidad, a los cambios de la realidad” (Carrizosa, A., 2001, Pág. 16).

### ***Etapas de la estrategia de lobbying***

El lobbying al igual que como todo proceso, cuenta con varias etapas que debe cumplir para que las estrategias que se lleven a cabo sean satisfactorias. Las etapas para crear una estrategia de lobbying son las siguientes:

1. Definición del tema
2. Definición del problema
3. Definición del objetivo
4. Análisis del espacio de decisión



5. Autoanálisis
6. Estrategia de influencia
7. Elaboración de la propuesta
8. Plan de actividades y Monitoreo
9. Evaluación (Carrizosa, A., 2001, Pág. 17).

Todas estas etapas que se deben llevar a cabo cumplen con varios procesos cada una para poder pasar a la siguiente y que la estrategia creada sea buena y fuerte para defenderla. Al ser una gran cantidad de pasos, se expondrá los tres primeros que son los principales por ser las bases para implementar los demás.

La primera etapa, que es la definición del tema, hace referencia a priorizar y trazar cuales son los temas sobre los cuales se quiere tomar acciones. Para realizar esto, es importante conocer cuántos recursos materiales y humanos están disponibles para dar paso a la siguiente etapa. Una proceso importante para cumplir con esta primera etapa, es el planeamiento de ciertas preguntas como: intereses temáticos de los miembros del grupo, la importancia del tema para la organización y a los que va a beneficiar, los temas que aglutinarían a grupos sociales, la posibilidad del grupo de trabajo de realizar propuestas, si es un tema de actualidad en cuanto al área político-social, posibilidad de lograr cambios con respecto al tema, entre otras.

Igualmente, es importante realizar un análisis de la problemática que se quiere resolver y de los factores que inciden en el problema. Dando la facilidad de identificar cuáles serán los objetivos y su viabilidad.

En cuanto a la segunda etapa, se debe definir el problema, partiendo de un análisis previo que responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es realmente el problema que tengo y qué quiero resolver?
- ¿Qué tipo de problema es: político, social, económico, administrativo o legal?  
(Carrizosa, A., 2001, Pág. 18).

Es importante tener una definición concreta del problema, pues de esta manera existen mayores posibilidades para una solución. Al tener identificado al problema, se debe identificar los componentes del mismo para que sea resuelto a través de causas concretas. Al presentar los componentes, es necesario ir eliminando aquellos que tengan menor relación con el problema, para únicamente modificar con acciones de incidencia a aquellos que deben ser modificados.

Por otro lado, el paso más importante es la definición del objetivo, el cual se enfoca en cambiar una política o lograr una acción que pueda modificar una situación. Con este punto se debe precisar qué es lo que exactamente se quiere lograr para que las posibilidades de éxito sean mayores. Para esto, los objetivos deben ser medibles, realistas, alcanzables y específicos. Entre las distintas preguntas que hay que plantearse para cumplir con este punto, estas son las principales:

- ¿Es éste un objetivo importante o prioritario dentro de nuestro trabajo o hay otros grupos que por su naturaleza trabajan más y/o mejor sobre el tema?
- ¿Es un objetivo viable y factible de alcanzar en el contexto y coyuntura en la que nos encontramos? De no ser así ¿Podemos definir un objetivo más preciso y alcanzable?
- A nivel de grupo ¿Tenemos una idea clara y compartida de los principios que son la base de nuestra posición respecto al objetivo que deseamos alcanzar?

- ¿Se pueden aceptar arreglos y/o modificaciones a esta posición o hay aspectos de ésta que no son negociables para nuestro grupo o para la población interesada?
- ¿Hay otro grupo o grupos que sabemos que comparten nuestro objetivo y con los cuales podríamos desarrollar conjuntamente una estrategia? (Carrizosa, A., 2001, Pág. 20).

La demás etapas radican en el lugar donde se tomará la decisión, cuales son los actores que participarán en esta toma de decisiones, el proceso para llegar a un consenso, el autoanálisis para descubrir fortalezas y debilidades de los argumentos, las elaboraciones de propuestas, la relación con los medios de comunicación, un plan de acción y la evaluación.

### ***Herramientas para el lobbying***

Un lobbista o lobbie, siempre tendrá como herramienta principal su palabra, pues a través de esta es como logrará persuadir a todos los grupos de interés a los cuales quiere llegar. “Los *lobbies* son verdaderos intermediarios del poder. Sus armas son sus ideas, su información, la audacia y los contactos. Tienen influencia directa y poder de llegada a puntos clave de la toma de decisiones a nivel político y estatal.” (Sandoval, C., 2014). Sin embargo, algunas veces también deben valerse de cierto tipo de herramientas para difundir sus mensajes. Entre estas las más importantes son: las reuniones, las cartas, los eventos y los medios de comunicación.

La primera herramienta es un componente importante para el lobbying, ya que a través de estas se realizan las presentaciones “*cara a cara*”, y suelen ser más efectivas. Para esto se debe tener en cuenta los siguientes consejos:

- Poner un límite a la cantidad de cuestiones que se han planteado.
- Asegurarse que el mensaje emitido sea memorable.
- Planear que mensajes transmitirán cada una de las personas que intervendrán y plantearse posibles preguntas para tener ciertas respuestas que apoyen al objetivo.
- Mantenerse seguro y positivo.

En cuanto a la segunda herramienta, las cartas son utilizadas para empezar diálogos e introducir el tema a tratar. Para esto es importante que la carta esté dirigida a una persona concreta y que siempre llevé al final la firma de quien emite la misma. De igual forma, utilizar un lenguaje corto y claro, que sea explicativo y que no demuestre que el lector ya conoce su organización. Finalmente, presentar recomendaciones y que acciones quiere tomar para cumplir su objetivo.

Por otro lado, en cuanto a los eventos, es importante invitar a personas a la presentación del trabajo realizado, para que de esta forma se pueda promover las actividades que quiere realizar y así legitimar el caso. La herramienta final que hace referencia a los medios de comunicación, es uno de los recursos más poderosos para poder llegar a quienes se quiere llegar. Estos te ayudan a “cultivar relaciones con profesionales de los medios de comunicación para cambiar políticas, recaudar fondos y promover ideas.”(IRCT, 2007)

### **Responsabilidad Social**

Actualmente, por la situación crítica en la que se puede evidenciar a la sociedad con respecto a problemas sociales o medioambientales, las organizaciones han integrado políticas y prácticas que los involucren directamente con la sociedad en general. Dado esto, se plantea

un concepto diferente que involucra el lado humano de los miembros de la organización, esta es conocida como Responsabilidad social corporativa (RSC). El inicio de esta nueva herramienta de comunicación organizacional se originó, dado que:

La nueva actitud del público frente a la actividad empresarial se tradujo en mayores exigencias para que las empresas operen según códigos y estándares de comportamiento responsable. Las empresas, por su parte, comenzaron a percatarse de que la puesta en marcha de políticas y acciones de responsabilidad social corporativa constituye una fuente de beneficios en términos de reputación e imagen corporativa, lo cual, a su vez reduce el riesgo de la oposición pública contra sus operaciones, ayuda a conservar a los clientes, y facilita el ingreso a nuevos mercados con mayores exigencias. (Correa, M., Flynn, S. y Amit, A., S.f., Pág. 17)

Esta herramienta ayuda a la organización a ser socialmente responsable y a integrar a sus públicos internos en el cumplimiento de actividades que les ayude a crear o mantener su reputación frente a sus públicos externos. Cuesta y Valor, exponen en su texto *Responsabilidad social de la empresa*, que existen tres áreas en las que se debe implementar la responsabilidad social corporativa, estas son:

- La económica
- La sociocultural
- La medioambiental (Cuesta, M. y Valor, C. 2003).

El origen de este concepto se dio porque a la organización hoy en día se lo marca como un ente social, y como tal debe comportarse. Al conocer las áreas existentes, cada empresa decidirá donde quiere fijar su contenido de responsabilidad social. Es importante mencionar

que esto es el resultado de un análisis que se realiza de ciertos puntos de actividad de la empresa y de agentes sociales afectados por esta.

La gestión de dicha Responsabilidad Social supone el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores. (Cuesta, M. y Valor, C., 2003, Pág. 7)

Para poder medir la responsabilidad social en una empresa, es importante “traducir los principios de responsabilidad corporativa en variables medibles a través de la construcción de estándares e indicadores” (Cuesta, M. y Valor, C., 2003, Pág. 12). De esta manera, se podrá concluir si la empresa es responsable socialmente o no, y según esto ver si se cumplieron con los objetivos planteados en un inicio.

### **Comunicación en crisis**

La sociedad alrededor de los años ha enfrentado varios momentos de crisis que marcan épocas trascendentales de la historia y que como resultado se han obtenido grandes cambios. Asimismo funciona una empresa, estas pueden verse afectadas por varios factores tanto internos como externos que los lleve a exponerse ante una crisis. “Una crisis para una organización es principalmente el fenómeno de la desestabilización, lo que incluye todos los ámbitos y todos los niveles de ella” (Silva, G., 2013). Este factor necesariamente no genera un impacto directo en la reputación, pues muchas veces suelen manejarla de buena manera para no causar daño en la reputación que han creado.

La comunicación interna es una de las herramientas que ayudan a solventar las crisis que enfrentan las organizaciones, ya que deben permitir que el problema no se expanda hacia sus públicos externos. Cuando se presentan este tipo de inconvenientes, es importante que las personas que manejen la comunicación interna de la empresa, definan estrategias que busquen solucionar el problema y mantener confidencialidad en caso de que no se haya divulgado aún. Este es un punto que debe ser manejado desde un inicio, pues el conocer que la empresa enfrenta una crisis pone en incertidumbre a los colaboradores.

La crisis es posible prevenir, siempre y cuando la organización desde un inicio se haya planteado posibles escenarios para desarrollar estrategias y que a futuro no les tome inesperados. “Los casos emblemáticos de vida y muerte de empresas tienen que ver con estrategias de comunicación en crisis.” (Morales, O., S.f., Pág. 109). Las crisis son hasta cierto punto controlables, pero el proceso de preparación para controlar una es complejo. Por tal razón, es recomendable que las organizaciones sigan algunos pasos para impedir impactos de crisis, como son:

1. Establecer una filosofía preventiva de tipo corporativa.
2. Comprender y entender el entorno en el que se desenvuelve.
3. Conocer y ser capaz de decodificar los medios y canales a través de los que se informan los ciudadanos, autoridades y comunidad.
4. Identifica, comprende, conoce y se relaciona con sus stakeholders.

Finalmente, se debe conocer todas las leyes o regulaciones que una organización debe enfrentar, para que una vez implementada la misma no exista problema a futuro que cause una desestabilización de la misma.

# **AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN AL COLEGIO**

## **JOHANNES KEPLER**

### **Introducción**

El colegio Johannes Kepler es una comunidad educativa bilingüe, la cual enfoca sus actividades educativas a nivel inicial, primario y secundario. Actualmente, se encuentra implementando el perfil del Bachillerato Internacional para perfeccionar sus actividades educativas y de igual forma integral el perfil BI como parte de su ADN.

Como parte trascendental en la efectividad de su educación radica en el Modelo pedagógico C3, el cual consiste en el modelo constructivista que se enfoca en tres distintos objetivos como son: concientización, contextualización y conceptualización. El colegio



Johannes Kepler se destaca por su participación continua y apoyo al medio ambiente, al igual que su singularidad al comprometerse con cada uno de los públicos que lo conforman.

## **Historia**

El Colegio Johannes Kepler inicia en el año 1991 como Fundación Kiddy House, donde se implementa como primer proyecto a la Sección Pre-escolar. Tres años después al notar la gran acogida de los padres de familia, deciden ampliarse y crear la Sección Primaria, la cual daría paso al proyecto de Centro Educativo Johannes Kepler. Desde 1994, se fue creando cada año un nuevo grado, y de esta manera con la implementación del octavo curso se da inicio a la Sección Secundaria para el año lectivo 2005 – 2006.

A partir de este año, la Institución tuvo un gran crecimiento de un nivel por año, hasta terminar el Bachillerato. Para el periodo 2010 - 2011 se incorpora la primera promoción, con el Bachillerato General en Ciencias. Este año el Colegio Johannes Kepler cumple 26 años brindando sus servicios educativos en la ciudad Quito.

## **Misión**

“Somos una Comunidad Educativa bilingüe, que ofrece educación inicial, Básica y Bachillerato, comprometida a cambiar el mundo con responsabilidad social, respeto y honestidad; utilizando el modelo pedagógico C3 con pensamiento flexible.” (Agenda estudiantil, Johannes Kepler)

## **Visión**

“En el año lectivo 2017-2018 seremos un Referente Educativo de Calidad, a nivel local, nacional e internacional, facilitando el desarrollo integral de ciudadanos del mundo y

excelentes seres humanos, que actúan bajo los principios del Bachillerato Internacional.”

(Agenda estudiantil, Johannes Kepler)

## Valores

El Colegio Johannes Kepler se rigen por tres valores principales que son:

- Responsabilidad Social
- Honestidad
- Respeto

Sin embargo, como parte de su ADN cuentan con seis valores más como:

- Amor
- Energía
- Comunicación
- Autoridad
- Oportunidad
- Padres comprometidos

Asimismo, el colegio al recibir la acreditación de la Organización del Bachillerato Internacional (IBO) integraron los valores del perfil IB a sus valores principales, estos son:

- Indagadores
- Informados e Instruidos
- Pensadores
- Buenos Comunicadores

- Equilibrados
- Íntegros
- Mentalidad Abierta
- Solidarios
- Audaces
- Reflexivo

## **Normas / Políticas**

Las políticas de buenas prácticas establecidas dentro de la institución están enfocadas y determinadas a partir de los valores empresariales. Su principal enfoque se maneja a través del respeto hacia los derechos humanos y el medio ambiente por lo cual, las diferentes políticas establecidas determinan el compromiso con todos sus actores. Poseen 4 políticas generales que abarcan áreas como: el respeto, la honestidad laboral, la comunicación, el proceso que deben cumplir los colaboradores para expresar algún tipo de inconformidad en el área laboral y la responsabilidad con el medio ambiente.

Se manejan 5 políticas las cuales son aplicadas tanto con sus públicos internos como externos, un claro ejemplo de esto es el caso de la responsabilidad con el medio ambiente. De la misma forma, se establece que la empresa trabaja con proveedores que cumplan con las normas de cuidado a la naturaleza.

### **RESPECTO A LA DIVERSIDAD Y A LOS DERECHOS HUMANOS:**

Por ningún motivo existirá discriminación de minorías étnicas, de género, de nacionalidad, de credo, ni por discapacidad, sobre ningún miembro de la Empresa ni de la Comunidad Educativa (Trabajadores, Estudiantes, Docentes o Padres de familia, Proveedores)

### **TRANSPARENCIA Y LEGALIDAD:**

Se prohíbe expresamente la utilización de toda práctica ilegal como la extorsión, la corrupción, el soborno, la coima o la doble contabilidad. Por ello, todo proceso será adelantado con transparencia, exactitud, periodicidad, claridad y verificabilidad.

### COMUNICACIÓN COMERCIAL:

Toda comunicación relacionada con la empresa o con el Colegio Johannes Kepler, deberá estar siempre ajustada a los principios y valores consagrados en el PEI de la Institución.

### ATENCIÓN A SUGERENCIAS E INCONFORMIDADES S.A.C.

Cualquier sugerencia e inconformidad será atendida de manera INMEDIATA por la Gerencia de Calidad, quien se encargará de tramitarla para garantizar la presentación de un servicio que satisfaga las necesidades de cualquier miembro de la Comunidad, Trabajador o Proveedor de Servicios

### RESPONSABILIDAD AMBIENTAL:

Ningún miembro de la empresa o del Colegio Johannes Kepler utilizará materiales ni insumos provenientes de la explotación ilegal de Recursos Naturales. Esta política se hace extensible a todo proveedor con el que se tenga una relación comercial.

## **Filosofía**

“Aquí cambiamos el mundo” (Altamirano, P., 2017)

En cuanto a la filosofía del colegio, esta se ha desarrollado como la experiencia de vivir en un ambiente diferente, el cual se encarga de formar a personas preocupadas por el mundo y por darle el cambio que necesita. Esta experiencia se refleja en cómo es estudiar en la institución, la relación que existe entre compañeros de trabajo como profesores, alumnos, administrativos, etc.

## Comportamientos

Con respecto a los comportamientos de la organización, presentan los siguientes:

- Programas en ocasiones especiales o fechas festivas (Fiestas de Quito, San Valentín, Navidad, Día del Maestro, Independencias, etc.), tanto para docentes como estudiantes.
- En cualquier momento del día el personal administrativo puede adquirir agua, té o café durante sus horas de trabajo, mientras que los docentes únicamente en sus horas libres.
- La celebración de cumpleaños, el personal administrativo lo hacen únicamente entre ellos en la sala de reuniones, mientras que los docentes lo realizan por su lado.
- Todo el personal utiliza uniforme de lunes a jueves, y los días viernes tienen libre para poder ir con la ropa que quieran.
- Entre docentes, administrativos y autoridades el trato es informal, se llaman por nombres o apodos. Asimismo, es el trato con los alumnos pues es personalizado y todos conocen el nombre de todos.

## Identidad Visual

El colegio Johannes Kepler para la construcción visual de su marca, posee un manual de identidad corporativa, compuesto por la marca, la construcción y aplicación, el color, la tipografía, los usos incorrectos, papelería, aplicaciones y terminología.

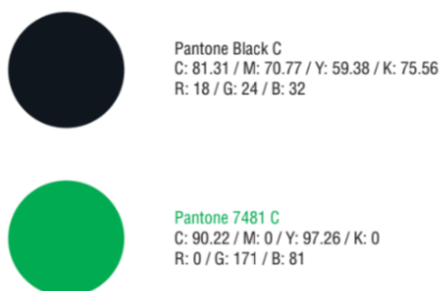


*Gráfico 6 Logo de la empresa*

En cuanto a la construcción de la marca, el logo está conformado por dos nombres que se encuentran separados pero que tiene un orden de lectura de corrido. El logo “Colegio Johannes Kepler”, se encuentran formados por dos distintas tipografías que le brinda sencillez. Está representado conjuntamente con un símbolo, el cual muestra la representación de un árbol encerrado en un círculo. El tamaño mínimo que puede usar el logotipo es de 30 mm de largo y 50 mm para serigrafía. En caso de usarlo en pantalla, es importante usarlo en 150 pixeles de largo.

**Colores corporativos:**

En cuanto a los colores que utiliza para la producción de su logotipo, estos son principalmente el verde y el negro. Su numeración de reconocimiento en CMYK y RGB son los siguientes:



*Gráfico 7 Gama cromática del logo de la empresa*

**Tipografía:**

En cuanto al tipo de letra que utiliza, para la palabra “Colegio” hace uso de Copperplate regular, mientras que para el nombre “Johannes Kepler” utiliza Vivaldi Regular. Las características de ambas tipografías radican en su legibilidad y claridad.

## Públicos internos

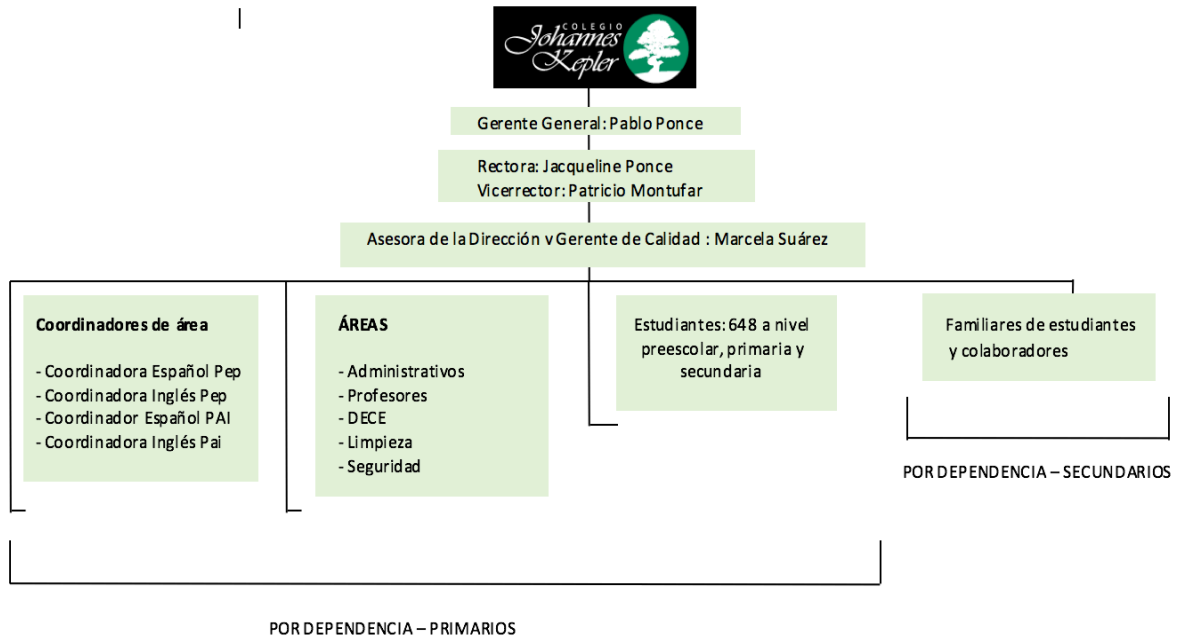


Gráfico 8 Mapa públicos internos

## Públicos externos



Gráfico 9 Mapa públicos externos



## Matriz de Relación de los públicos

NIVEL DE RELACIÓN	STAKEHOLDER	META	COMUNICACIÓN	NATURALEZA DE LA RELACIÓN
<b>POR RESPONSABILIDAD</b>	ENTIDADES FINANCIERAS	Mantener una buena relación con las entidades, para obtener créditos y ayudas financieras para el colegio cuando lo necesite. De igual forma, de servir como mediador en pagos de pensiones y a sus colaboradores.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	ENTIDADES REGULADORAS	Crear relaciones estables con el objetivo de conseguir todos los permisos para trabajar con regularidad.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
<b>POR INFLUENCIA</b>	ENTIDADES GUBERNAMENTALES	Conservar relaciones sólidas para mantenerse al tanto de las nuevas leyes y situaciones que pueden afectar al funcionamiento de la empresa.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	COMPETENCIA	Mantenerse al tanto de los movimientos de la competencia, para poder innovar en el servicio y encontrarse posicionados en el mercado.	Bilateral limitada	Relación a largo plazo
	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Tener una relación estable para tener un mayor alcance con el público externo y poder dar a conocer las novedades de la empresa de manera masiva.	Bilateral Activa	Relación a largo plazo

<b>POR DEPENDENCIA PRIMARIOS</b>	COLABORADORES	Crear un buen ambiente de trabajo, para que los colaboradores trabajen con eficacia y se tenga un vínculo de fidelidad con la empresa.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	CLIENTES	Tener una relación sólida con el objetivo de crear una relación de fidelidad y así obtener ganancias fijas y mayores.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
<b>POR DEPENDENCIA SECUNDARIOS</b>	FAMILIARES DE LOS EMPLEADOS	Entablar buenas relaciones, para que ellos sean como un incentivo de los colaboradores o alumnos para que estos sean fieles a la entidad y quieran permanecer ahí.	Bilateral limitada	Relación a largo plazo
<b>POR CERCANÍA</b>	PROVEEDORES	Tener una relación sólida y dinámica para disponer de todos los suministros necesarios a tiempo.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo

*Tabla 1: Matriz de relación de públicos internos y externos de la empresa*

## Organigramas

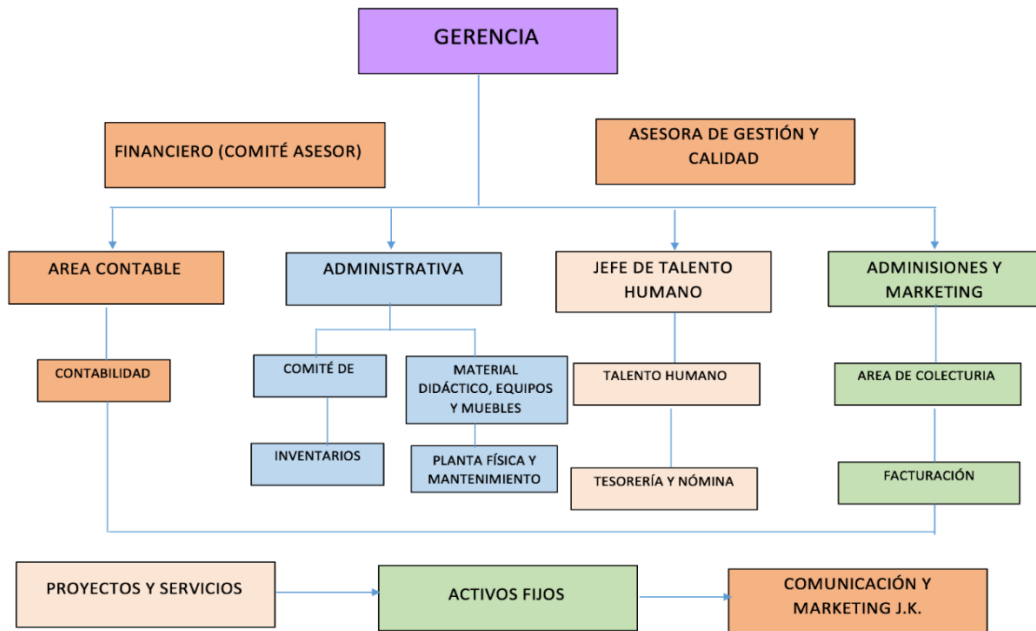


Gráfico 10. Organigrama número uno

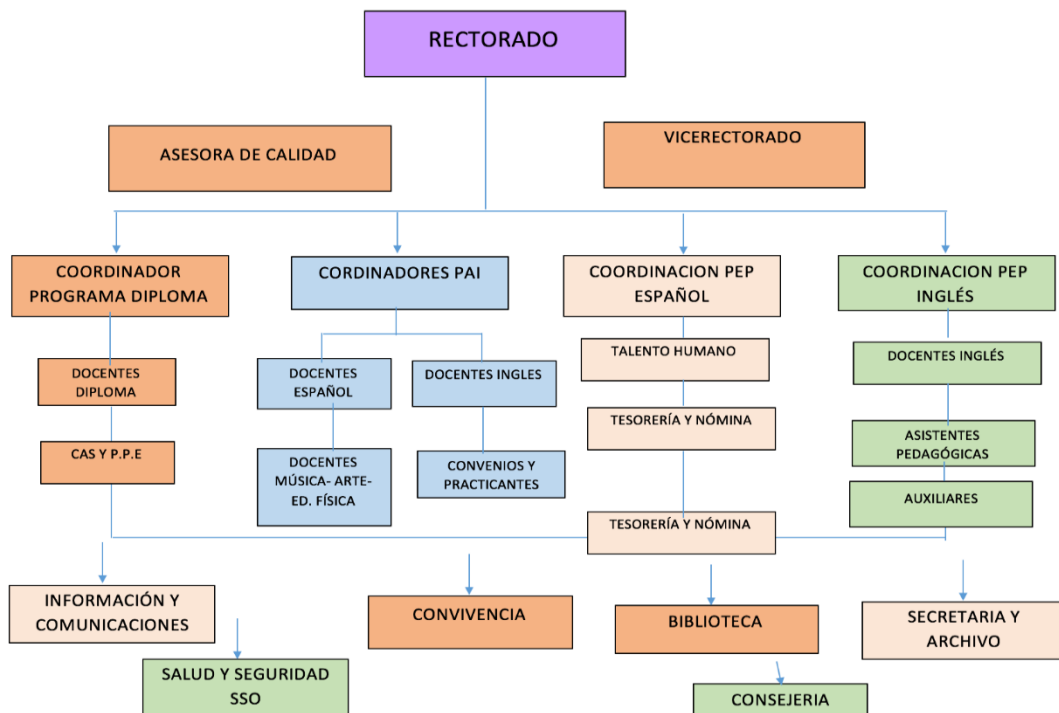


Gráfico 11. Organigrama número dos

## **Herramientas de Comunicación**

Las herramientas de comunicación utilizadas en la empresa por sus diferentes actores son las siguientes:

- Carteleras
- Radio inalámbrica
- E- mail
- Página web
- Reuniones departamentales
- Agenda
- Whatsapp
- Facebook

## **Proyectos Internos y Externos**

Johannes Kepler pretende realizar proyectos sociales y educativos que no sólo beneficien a sus estudiantes, administrativos o docentes sino también a la comunidad que los rodea. Estos involucramientos logran direccionar los conocimientos y entrega persona hacia la obtención del éxito como seres humanos para la búsqueda de la felicidad. La organización está involucrada en aproximadamente 20 proyectos los cuales son comunicados a través de la página web y la agenda escolar utilizada por gran parte del personal y todos los estudiantes.

Cada uno de los proyectos sociales realizados por la organización involucra la identidad de la misma. A través de cada uno de ellos se ve reflejada la misión, visión, valores y filosofía por lo que se observa coherencia y una gran conexión entre lo que son y lo que hacen como empresa.

## **Proyectos Internos**

Los proyectos desarrollados con los estudiantes y colaboradores buscan desarrollar habilidades intelectuales y humanas para el crecimiento personal y

profesional de sus integrantes. A continuación se analizarán varios proyectos que han desarrollado en la institución.

#### **Proyecto de participación e integración con la comunidad:**

Los proyectos de CAS (Creatividad, acción y servicio) del BI y de la integración de la comunidad cubren las áreas culturales, ecológicas, deportivas y artísticas. El proyecto más grande desarrollado en esta área fue el proyecto de ayuda solidaria a la comunidad afectada por el terremoto del 16 de abril del 2016.

#### **Proyectos asamblea, valores y buen vivir:**

Los valores son el eje transversal de cada uno de los proyectos. Algunos de los más relevantes son: campañas del saludo, de solidaridad, de cooperación, de respeto, de buena comunicación, buenas acciones entre otras campañas. Asimismo, el proyecto de educación para la sexualidad integral frente a la prevención del embarazo en adolescentes unidos al proyecto “bebé piénsalo bien”.

#### **Proyecto yo soy especial:**

Este proyecto busca fortalecer el desarrollo de la autoestima de cada estudiante dándole la oportunidad de compartir sus habilidades y experiencias con el colectivo, para conocerse y valorarse más.

#### **Proyectos académicos y de desarrollo cultural:**

Se busca la participación de los estudiantes en proyectos académicos y científicos internos e intercolegiales. La identidad cultural también se refleja a través de la celebración de fiestas, costumbres, leyendas nacionales, expresiones de arte entre otros festejos.

**Proyecto de innovación y creatividad docente Johannes Kepler:**

Este proyecto se encuentra bajo la aplicación del modelo pedagógico C3, exige a cada maestro actividades innovadoras mismas que son inscritas para obtener el premio latinoamericano de excelencia educativa FIDAL.

**Proyectos Externos**

Los proyectos externos realizados en la organización involucran al medio ambiente, a la relación con otros colegios, con entidades gubernamentales y con la comunidad de su alrededor. Estos proyectos pretenden incentivar la participación de estudiantes y profesores con los diferentes públicos externos para mejorar las relaciones y sus capacidades.

**Proyecto verde:**

Consiste en realizar actividades dentro de 3.5 hectáreas de campus Ecológico con sus senderos, huerta y granja ecológicos. Los estudiantes ponen en práctica el Reciclaje, la Reforestación y Ornamentación, Manejo de desechos sólidos y Ahorro de energía. El Modelo pedagógico de Proyectos Ambientales convierte a la institución en el primer centro educativo que sirve de modelo pedagógico para otras instituciones.

**Proyecto Club ONU Y cultura de Paz:**

En los últimos años la participación de los estudiantes en el Modelo ONU ha sido realmente destacada, este año nos proponemos ser anfitriones a nivel intercolegial del mismo, mediante el desarrollo del Modelo en el análisis y propuestas de los jóvenes sobre los ODS (Objetivos de desarrollo sostenible), definidos a nivel mundial.

**Áreas o Departamentos:**

<b>ÁREA</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>
<b>ESTUDIANTES</b>	<b>648</b>
Preescolar	91
Primaria	332
Secundaria	225
<b>DOCENTES</b>	<b>39</b>
Preescolar	11
Primaria	14
Secundaria	12
Consejería	2
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>11</b>
Servicio de Apoyo	8
Autoridades	3
<b>SERVICIOS AUXILIARES</b>	<b>14</b>
Limpieza	6
Seguridad	2
Comedor	6

*Tabla 2 Áreas y número de personas*

## **Auditoría de Comunicación**

La auditoría de comunicación es una de las herramientas más efectivas para conocer la situación comunicacional de una organización. Este proceso cumple 3 etapas las cuales servirán para obtener resultados a profundidad. La primera etapa está constituida por el pre diagnóstico en el cual se analizan todos los rasgos culturales y físicos de la organización. Así mismo, se establecen los diferentes públicos tanto internos como externos de la empresa a través del organigrama y el mapa de públicos. De la misma forma, se analiza las herramientas y canales de comunicación desde su funcionamiento hasta su eficacia con cada uno de sus públicos.

Por otro lado, en la segunda etapa de este proceso se realiza una investigación cuantitativa a través de encuestas y una investigación cualitativa a través de entrevistas y focus group, las cuales buscan mostrar en dónde radican los problemas de comunicación; estas son realizadas a partir de una muestra significativa que representa al total de públicos internos. La última parte de la auditoría de comunicación es la implementación de campañas, una vez establecidos los problemas comunicacionales en las diferentes etapas, se busca dar soluciones efectivas para los mismos. Es así que, cada una de las estrategias que se trate en las distintas campañas, permitirá que todos los públicos internos y externos de la empresa participen en el mejoramiento de la comunicación y el clima laboral de la organización.

### **Objetivos de la Auditoría:**

#### **Objetivo General:**

Analizar el posicionamiento de la imagen corporativa en los distintos públicos del Colegio Johannes Kepler, al igual que su clima laboral y la eficacia de su comunicación.



**Objetivos Específicos:**

- Valorar el conocimiento de los públicos acerca de los rasgos culturales y físicos del colegio.
- Evaluar la efectividad de las herramientas de comunicación que se manejan dentro de la entidad.
- Analizar la percepción de los colaboradores y alumnos con respecto a sus superiores inmediatos.
- Estudiar el clima laboral del colegio.

**Metodología:**

Para conseguir datos significativos se tomó en cuenta a los siguientes grupos para la auditoría: administrativos, docentes, servicios auxiliares y estudiantes. Dentro de los tres primeros públicos es importante tomar en cuenta que no se obtuvo una muestra, sino que se realizó la investigación cuantitativa al total de todos los públicos. Por otro lado, con los estudiantes fue preciso realizar una muestra estratégica que represente lo que este público interno distingue en el ámbito comunicacional. Por esta razón, en este grupo se realizó las encuestas únicamente a los cursos de cuarto, quinto y sexto, pues se considera que desde ese nivel el criterio de los se encuentra más formado que ayude en la investigación.

Como se mencionó anteriormente, en la auditoría de comunicación es importante la realización de una investigación cuantitativa. En este caso la herramienta empleada para este tipo de investigación son las encuestas. Debido a la diferencia de públicos, se realizó dos encuestas distintas que diferían en ciertas preguntas, pues la primera encuesta conformada por veintiún preguntas fue realizada a docentes, administrativos y servicios auxiliares. Por otro lado, ña encuesta constituida por veinte preguntas, fue realizada por los estudiantes.

Por otra parte, se realizó también una investigación cualitativa, la cual, por medio de entrevistas y un focus group, brinda un refuerzo a los resultados de las encuestas. En la auditoría realizada se desarrolló un focus group conformado por tres profesores de distintas áreas, y tres entrevistas a profundidad, dos del área administrativa y una a una madre de familia.

## Universo y Muestra

El Colegio Johannes Kepler está conformado por 712 personas entre estudiantes, personal administrativo, docentes y servicios auxiliares. Para la implementación de la investigación cuantitativa se tomó en cuenta a 136 personas. En la tabla presentada a continuación se detalla el número de personas de cada área y el porcentaje que este número representa en el universo.

ÁREA	Nº DE PERSONAS	Nº DE ENCUESTADOS	%
<b>ESTUDIANTES</b>	<b>648</b>	<b>97</b>	
Preescolar	91	0	0%
Primaria	332	0	0%
Secundaria	225	97	71%
<b>DOCENTES</b>	<b>39</b>	<b>25</b>	
Preescolar	11	4	3%
Primaria	14	8	5%
Secundaria	12	12	9%
Consejería	2	1	1%
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	
Servicio de Apoyo	8	5	4%

Autoridades	3	0	0%
<b>SERVICIOS AUXILIARES</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	
Limpieza	6	3	2%
Seguridad	2	1	1%
Comedor	6	5	4%

Tabla 3 Universo y muestra

## Análisis de la Investigación Cualitativa

### A nivel de identidad

*Escoja una de las siguientes opciones y señale con una x la opción que corresponda a la misión del Johannes Kepler.*

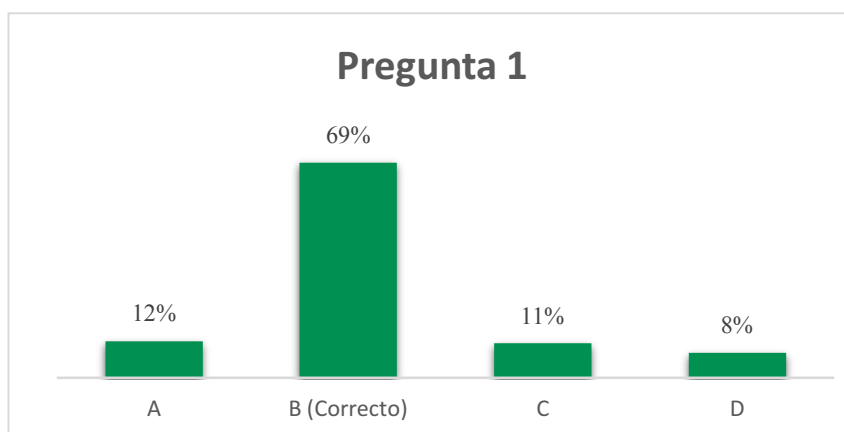
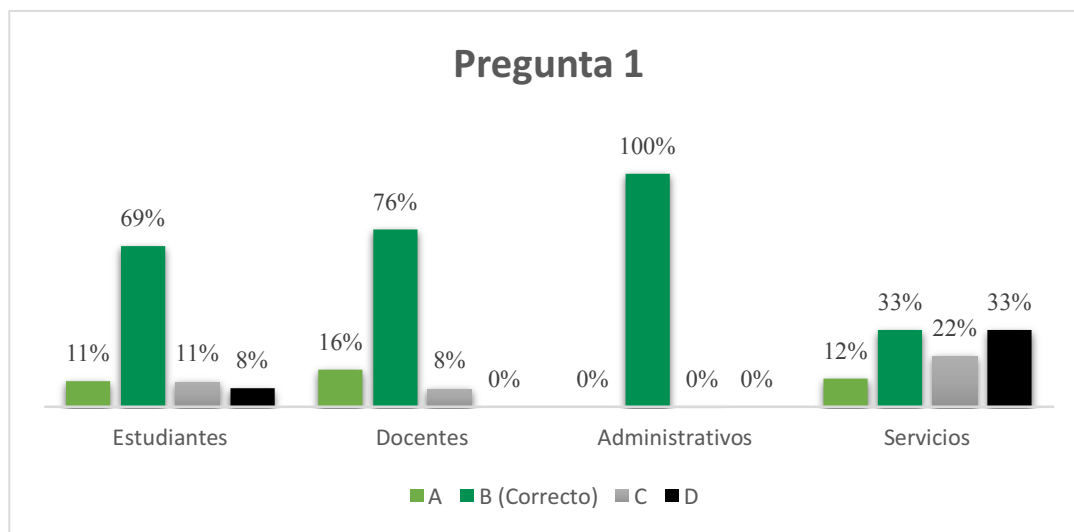


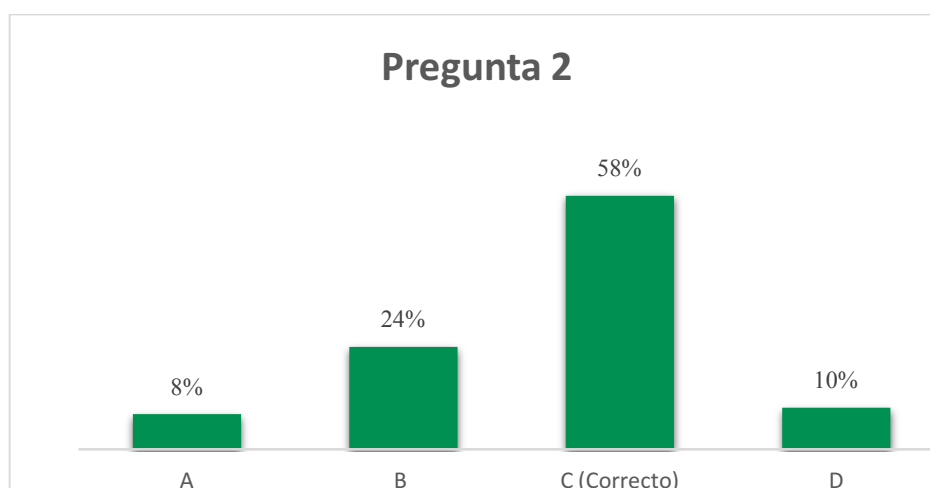
Gráfico 12 . Pregunta 1 – División General



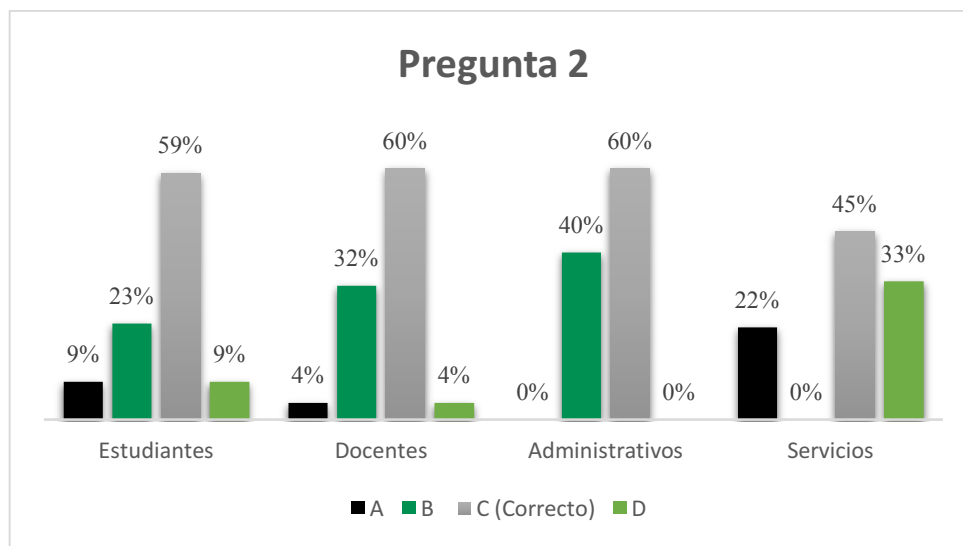
*Gráfico 13 Pregunta 1 – División por Áreas*

La primera pregunta acerca de la identidad, en este caso la misión de la institución; docentes, estudiantes, administrativos y servicios respondieron en un 69% la respuesta correcta. Dentro del área de administrativos el 100% conoce la misión de la organización sin embargo, dentro de los servicios la respuesta no es contrastante ya que un 33% en ambos casos respondió entre la opción B (correcta) y la opción D (incorrecta)

***Escoja una de las siguientes opciones y señale con una x la opción que corresponda a la visión del Johannes Kepler.***



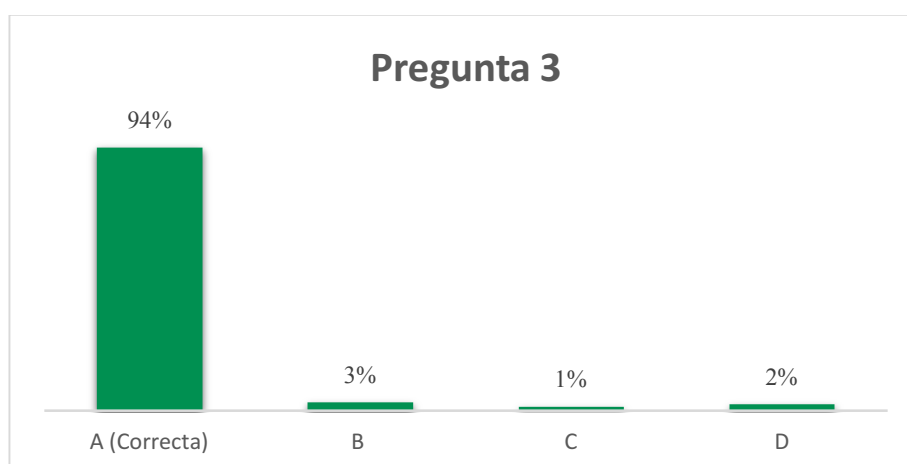
*Gráfico 14 . Pregunta 2 – División General*



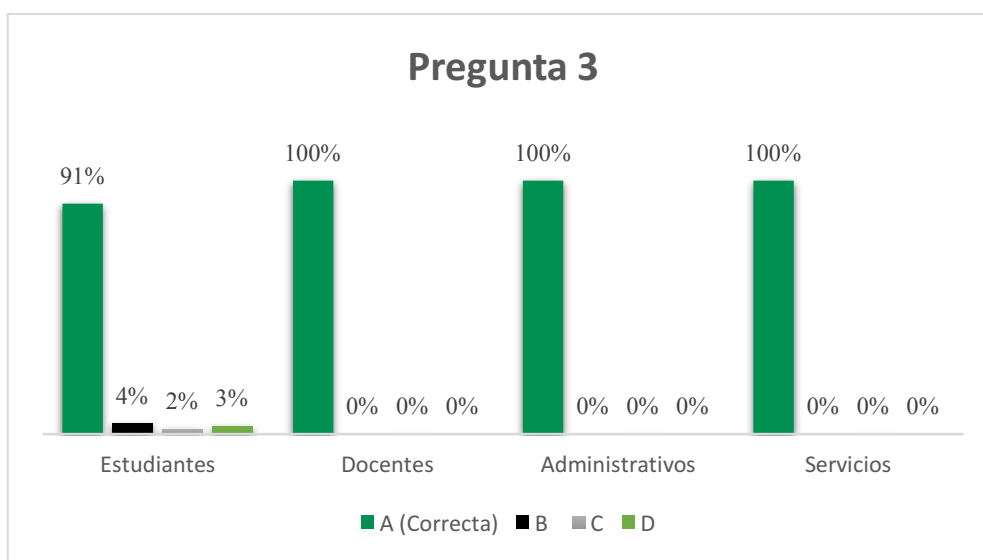
*Gráfico 15 . Pregunta 2 – División por Áreas*

La segunda pregunta acerca de la identidad, en este caso la visión de la organización; docentes, estudiantes, administrativos y servicios respondieron en un 58% la respuesta correcta. Dentro de los servicios la respuesta en comparación a la primera pregunta, es mucho más acertada a la opción correcta con un 45%.

***Escoja de las siguientes opciones y señale con una x la opción que corresponde al slogan del Johannes Kepler.***



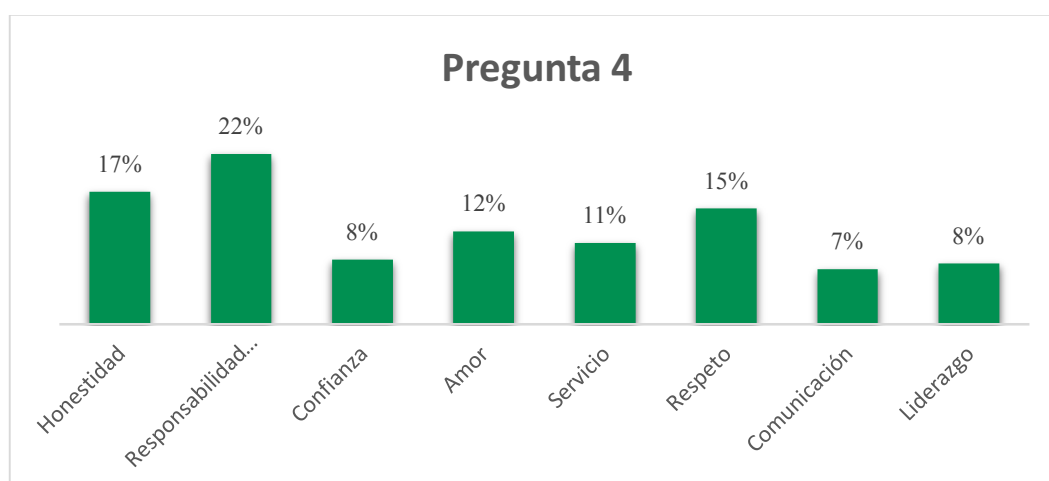
*Gráfico 16 . Pregunta 3 – División General*



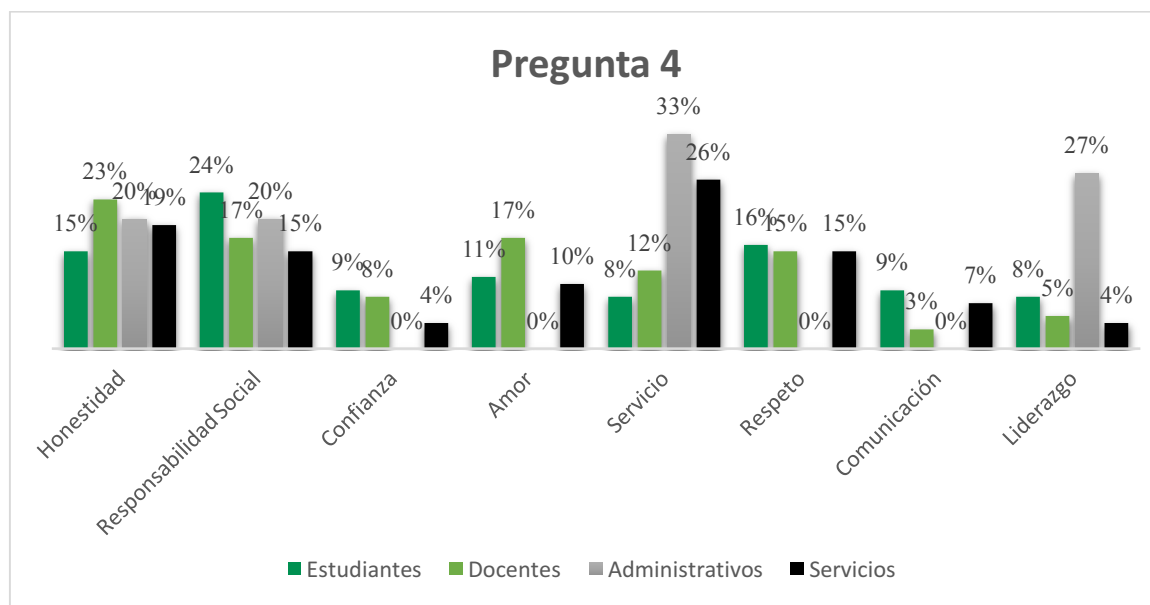
*Gráfico 17. Pregunta 3 – División por Áreas*

La tercera pregunta acerca de la identidad, en este caso el slogan o filosofía de la organización; docentes, administrativos y servicios respondieron en un 100% la respuesta correcta. Dentro de los estudiantes el 91% conoce el slogan del colegio por lo que hay un gran conocimiento de “Aquí cambiamos el mundo” una frase referente de la institución.

***De la siguiente lista de valores, ¿Cuáles son los tres que mejor identifican al Johannes Kepler?***



*Gráfico 18 Pregunta 4 – División General*



*Gráfico 19 Pregunta 4 – División por Áreas*

La tercera cuarta pregunta acerca de la identidad, en este caso los valores de la organización; responsabilidad social, honestidad y respeto son los 3 valores que priman en los resultados generales de docentes, administrativos y servicios. Responsabilidad social tiene el 22% de aceptación, seguido por la honestidad con un 17% y respeto con un 15% el total. Estos tres valores son fundamentales dentro de identidad de la organización por lo que se evidencia un gran conocimiento por parte de todos sus públicos.

## Problemas a Mejorar

### Problemas Generales

*Marque los colores corporativos de Johannes Kepler*

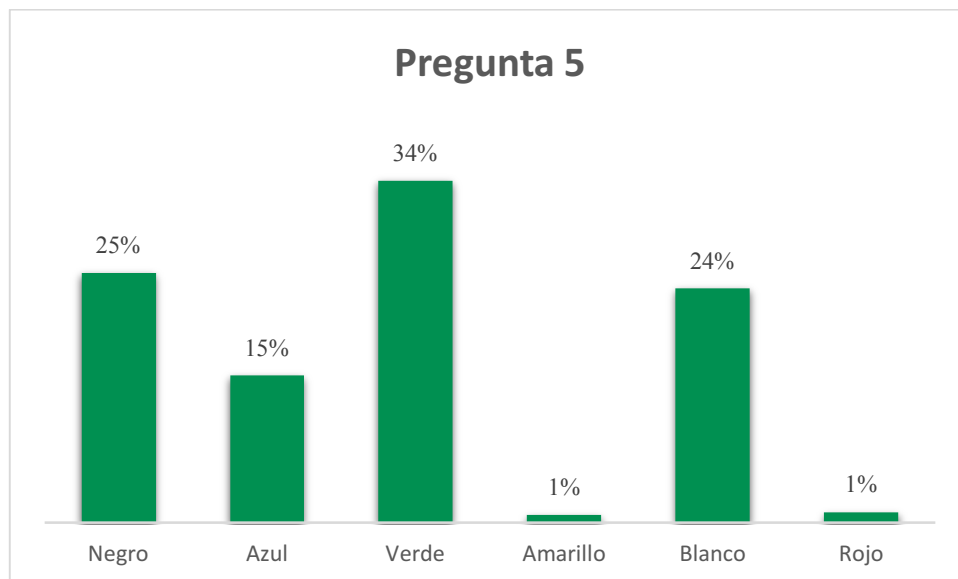


Gráfico 20 Pregunta 5 – División General

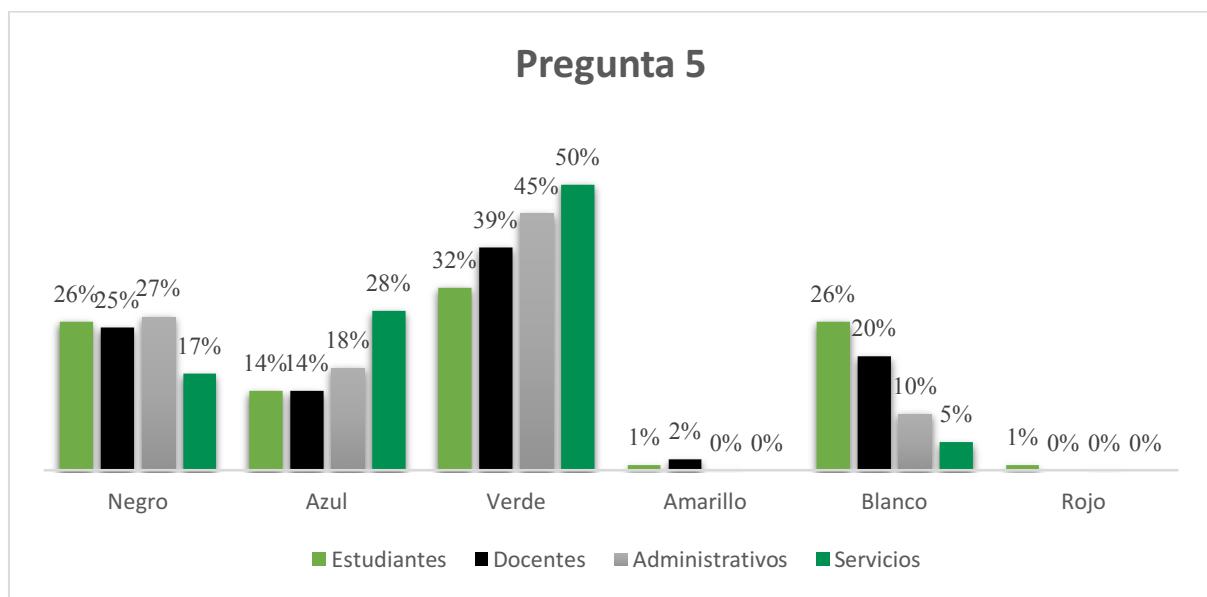
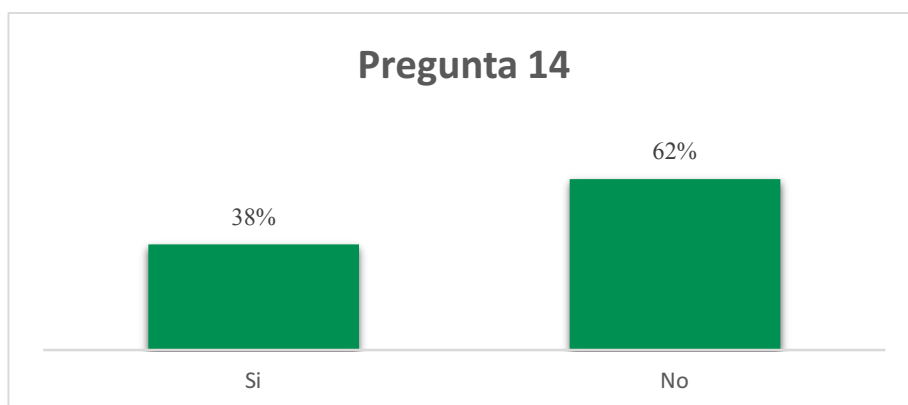


Gráfico 21 Pregunta 5 – División por Áreas

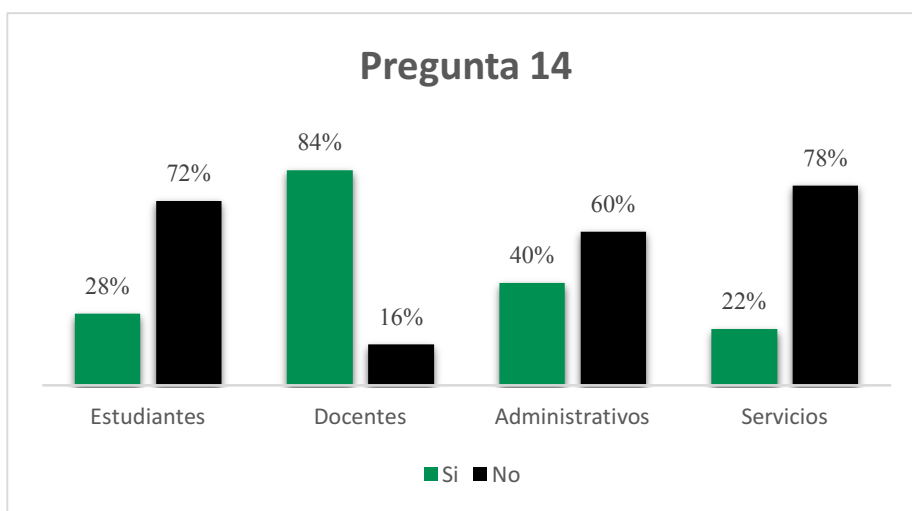


Con respecto a estos resultados, podemos observar que en su mayoría los públicos a nivel general si conocen cuales son los colores corporativos. Sin embargo, existe un 15% que dice que el Azul forma parte de los colores de la entidad, siendo esto incorrecto. El problema radica en el área de servicios en su mayoría, y esto es debido a que su uniforme y el de la mayoría de colaboradores es de color Azul, sin ser uno de los colores corporativos, creando cierto tipo de confusión.

***¿Ha realizado Ud. alguna sugerencia a la dirección de la empresa?***



*Gráfico 22 Pregunta 14 – División General*



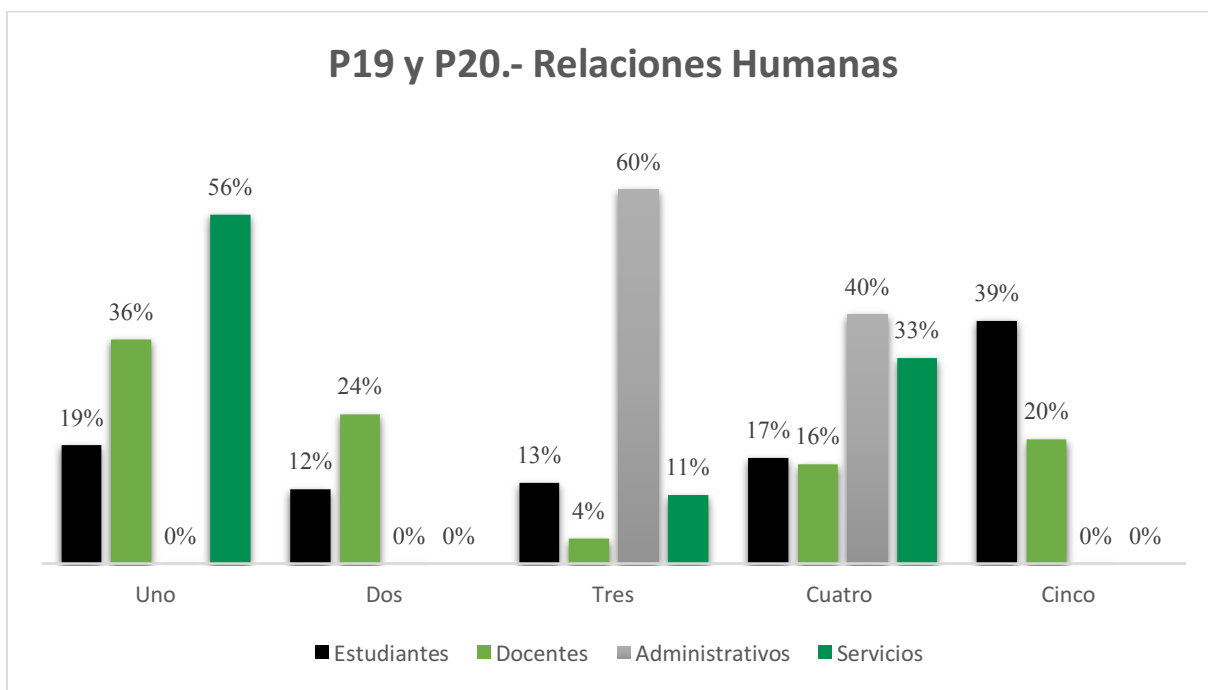
*Gráfico 23 Pregunta 14 – División por Áreas*

En cuanto a esta pregunta, podemos apreciar que en un 62% de la muestra global, no realiza sugerencias a la dirección de la empresa. Esto se puede ligar a la investigación cualitativa, pues varias personas decían que preferían no realizar sugerencias, si estas no eran escuchadas.

Asimismo, en el segundo gráfico podemos apreciar que las áreas principales que prefieren no realizar sugerencias son los estudiantes y los servicios.

**Problemas – Servicios**

*Enumere por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore Johannes Kepler (Siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)*



*Gráfico 24 Pregunta 19 y 20 – División por Áreas*

En cuanto a esta pregunta, un porcentaje alto es alarmante en el área de Servicios, y es que en un 56% de la muestra cree que la organización debería mejorar en las relaciones humanas, como una de las opciones más importantes.

## Problema Estudiantes y docentes en común

*Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Ud. se informa diariamente sobre el trabajo, actividades, etc. en Johannes Kepler*

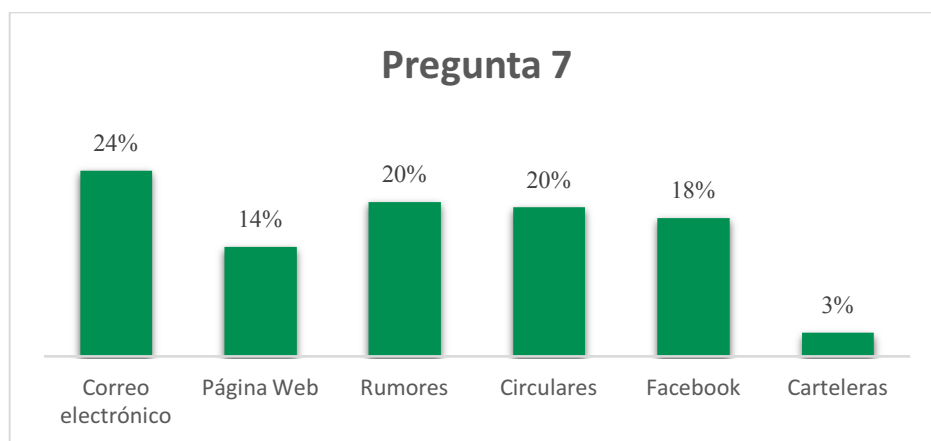


Gráfico 25 . Pregunta 7– Estudiantes

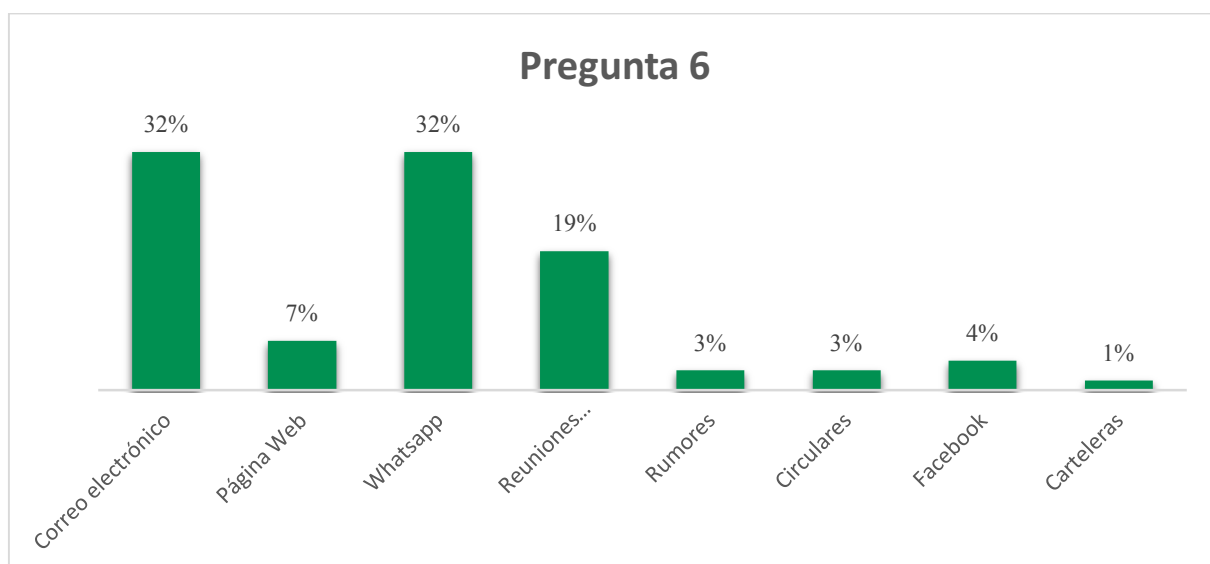


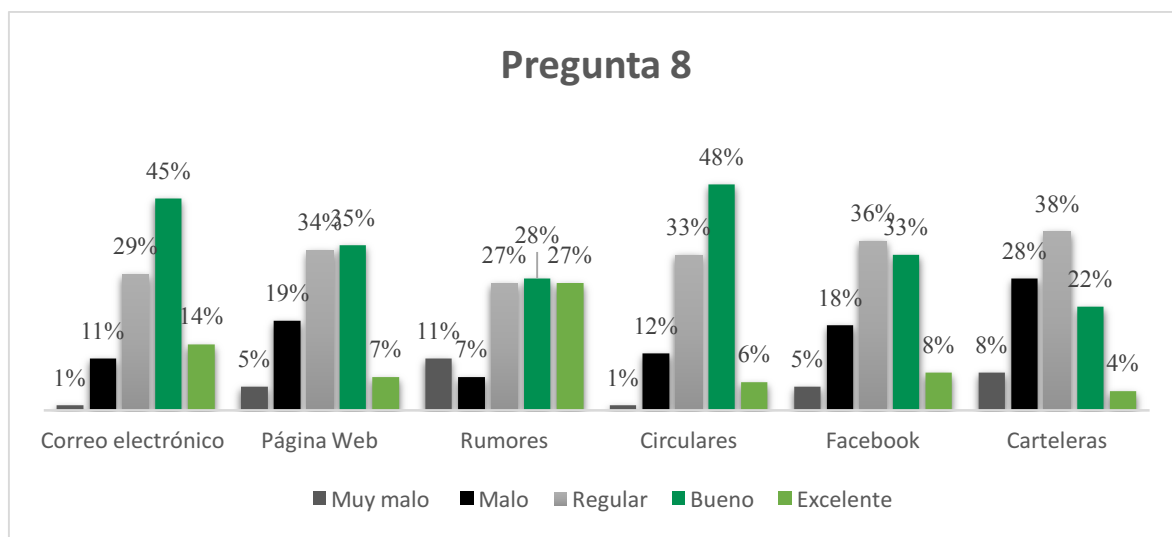
Gráfico 26 Pregunta 7– Docentes

Con respecto a esta pregunta, podemos observar que tanto en estudiantes como docentes, la herramienta por la que no se informan es la cartelera. En estudiantes es del 3% y en docentes del 1%, esto se convierte en una falencia comunicacional debido a que esta

herramienta está dirigida netamente para ambos públicos, y al no ser aprovechada crea un problema.

### Problema Estudiantes

*Califique encerrando dentro de un círculo las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia.*

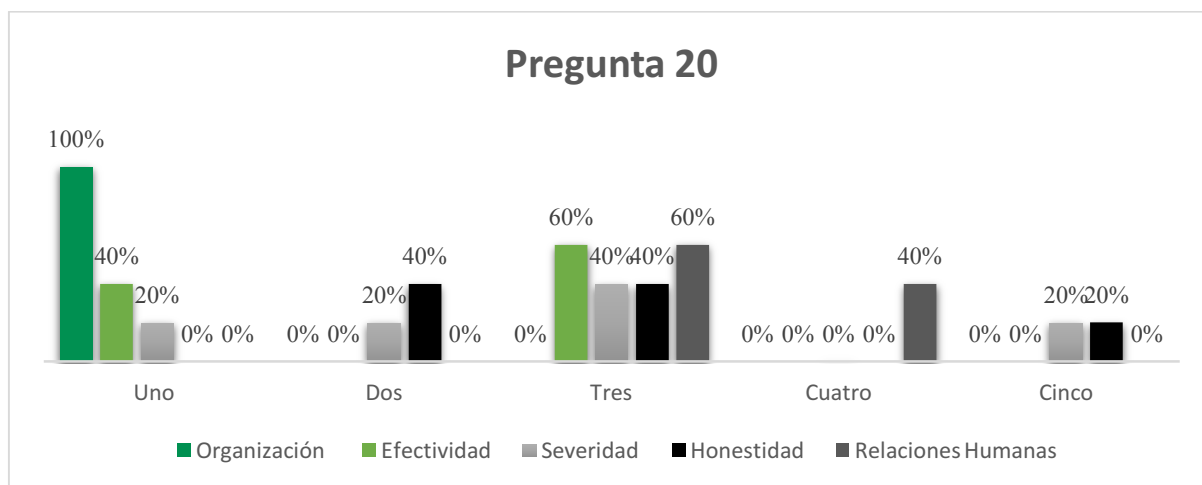


*Gráfico 27 Pregunta 8– Estudiantes*

En el área de estudiantes se ha podido apreciar cierta negatividad hacia el personal docente al momento de leer los comentarios al terminar la encuesta, y uno de los problemas principales eran los rumores. Como podemos apreciar en el gráfico los estudiantes califican a los rumores con 27% de excelencia en cuanto a eficacia, al igual que un 28% bueno. Por otro lado, como se ha mencionado en el análisis anterior, podemos apreciar como el uso de las carteleras no es importante para que les llegue información a este grupo en específico.

### Problemas Administrativos

*Enumere por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore Johannes Kepler (Siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)*



*Gráfico 28 . Pregunta 20– Administrativos*

En cuanto a esta pregunta, ligada al área del personal administrativo, podemos observar que en un 100% creen que la organización es el aspecto más importante a mejorar. Esto debido a la confusión que suele existir al momento de la recepción de información, ya sea por parte de las autoridades, de sus compañeros de trabajo o de los docentes.

### **Análisis de las recomendaciones en las encuestas de los estudiantes**

Dentro de las sugerencias de los alumnos planteadas a través de las encuestas, se puede observar que hay un gran problema en la relación entre profesores y estudiantes. Aproximadamente el 80% de las encuestas respondidas emiten comentarios como:

-“Recomendaría que la relación entre profesores y estudiantes sea más honesta, transparente y efectiva. Siento que no hay una marcada posición de líder en las autoridades, cada uno se cree más poderoso que otro y eso lo notan todos. Si se busca que la organización sea buena, deberían mejorar en la honestidad y transparencia por parte de todos”.

-“Deben dar información verdadera y no nos digan mentiras para quedar bien. Y que las autoridades pongan más énfasis en su equipo de trabajo, para que así existan personas

buenas y no quieran perjudicar a la institución y los estudiantes. Los administrativos y autoridades dejen su rivalidad de quien tiene más poder, porque eso es lo que causa de todos los problemas. DEBE EXISTIR TRANSPARENCIA”.

-“Antes de comunicar todos los problemas a los padres de familia, dialoguen entre el docente y el estudiante. Tomar en serio las consideraciones de los estudiantes y así colaborar entre estudiantes y profesores”.

-“El trato entre profesores con los estudiantes debe ser mejor. Se debe mandar la información de manera anticipada las comunicaciones”

### **Análisis**

Todos estos comentarios emitidos por los estudiantes reflejan la inconformidad que existe con los profesores y autoridades del colegio. Existe un gran problema en la comunicación entre alumnos y estudiantes ya que muchos de ellos mencionan que algún tipo de problema no les informa primero a ellos y siempre acuden directamente a los papás. Ellos creen importante que los profesores siempre deben informarles sobre cualquier inconformidad y no sólo decirles a los padres de familia. Así mismo, el exceso de poder por parte de los profesores causa muchas molestias en los estudiantes.

### **Análisis de la investigación cualitativa:**

#### **Entrevistas**

Se realizaron 2 entrevistas personales a diferentes colaboradores de la organización con el objetivo de conocer a profundidad la perspectiva que tienen acerca de su lugar de trabajo. De la misma forma, dentro de la investigación cualitativa se realizó un focus group con 3 profesores para indagar sobre la situación de la comunicación en la institución.

### ***Primera entrevista***

Paulina Montesica: Jefe Administrativo y Recursos Humanos

1. *¿Conoce usted la misión y visión del colegio?*

“Es una forma diferente de educar ya que se busca que apliquen los estudiantes valores como el reciclaje, el amor al planeta, amor a su prójimo y que educamos a los estudiantes para que tengan conciencia sobre eso. “

Existe gran conocimiento sobre lo que quiere lograr la institución con cada una de sus acciones por lo que la identidad corporativa se encuentra firme en todos los colaboradores. A pesar de que no conoce exactamente la misión y visión de la organización, sabe puntos fundamentales de la misma como la responsabilidad social, formación de ciudadanos del mundo, y el bachillerato internacional.

2. *¿Cómo cree que se maneja la comunicación dentro de la institución?*

“Tenemos problemas de comunicación ya que muchas veces han malos entendidos ya que las herramientas como el correo electrónico si pueden comunicar algo sin embargo, no siempre funciona y se entiende como se debe. Lo que más utilizamos el mail y el WhatsApp.”

Paulina supo mencionar que la comunicación interna es muy complicada entre profesores y administrativos ya que al realizar diferentes funciones, no siempre logran establecer relaciones de cercanía trabajando en el mismo lugar. Dice que existe separación y distanciamiento de estos dos departamentos tomando en cuenta que deben ser uno para un funcionamiento eficaz de la organización “El primer paso que se debería hacer integración ya que el recurso humano es indispensable para el funcionamiento de la organización. “

### **Análisis**

La entrevista realizada a una persona del área administrativa, mostró la preocupación que existe por la poca integración que hay entre el departamento de administración y los profesores. Es importante tomar en cuenta que en este caso, el uso de las herramientas de comunicación no sólo debe servir para una sola área en específica sino para integrar a todas las áreas de la organización ya que al ser un colegio, los problemas deben ser resueltos en conjunto, tanto profesores como el área administrativa. Si bien es cierto que el mail es una herramienta eficiente, Paulina mencionó que muchas veces hay malos entendidos que no pueden ser solucionados a través de un correo. Por otro lado, hay desconocimiento sobre los premios y reconocimientos que ha recibido la institución por lo que es importante buscar formas de comunicar este tipo de alternativas para poder seguir construyendo la identidad de la institución.

### ***Segunda entrevista***

- Carolina Suárez- Madre de familia

1. *¿Crees que se ve reflejado el slogan del colegio “Aquí cambiamos el mundo” en la educación de tus hijos?*

“Mis hijos van poco tiempo en el colegio, pero han logrado adaptarse muy bien. No conozco a profundidad cuales son las actividades que hacen porque como son todavía chiquitos no me cuentan mucho, sin embargo tengo muy buenas referencias del colegio desde lo académico, me encanta que aprendan inglés y se desenvuelvan en cualquier área, el hecho de que la institución tenga este pensamiento liberal les ayuda a crecer mucho”

Carolina mencionó que sus hijos se sienten contentos en el ambiente en el que se encuentran, así mismo el hecho de que haya acudido al colegio por el boca a boca, es una gran referencia de la reputación que tiene la institución.



2. *¿Cómo crees que es la comunicación por parte del colegio hacia ustedes como padres de familia?*

Básicamente la comunicación es a través de la agenda escolar, todo lo que hacen mis hijos me lo comunican por ahí. Sin embargo, en comparación a otro colegio en el que estaban; la comunicación me la mandaban por mail todos los días de lo que hizo y lo que comió entre otras cosas. Para mi es súper importante que me puedan comentar todo, y en el colegio la agenda solo la utilizan para decirme algún imprevisto pero para nada más”

Así mismo, Carolina mencionó que deberían mejorar la comunicación con los padres, ya que si bien es cierta la agenda es el principal medio de comunicación, no siempre le llega la información de la forma que quisiera.

### **Análisis**

En esta entrevista se muestra la postura de uno de los públicos internos- externos frente a la comunicación de la entidad. En general Carolina mencionó que la institución cumple con sus expectativas, sin embargo le gustaría que utilicen otras herramientas para comunicarse con ellos como el correo electrónico que resulta también efectiva para transmitir noticias de sus hijos y las actividades de colegio.

### **Focus Group**

El Focus group se lo realizó a 3 profesores del área de secundaria de la institución.

- Tomás Ayala, Roberto Procel y Carlos Grijalba.

1. *¿Conocen la misión, visión y filosofía de la institución?*

Roberto Procel: la misión y la visión del Johannes Kepler se fundamenta en lo que queremos llegar a ser como institución. La Filosofía de nuestra institución es “Aquí

cambiamos el mundo”, este slogan quiere decir que se busca diferentes formas pedagógicas y metodológicas de impartir conocimiento a los estudiantes para darles oportunidades de tener unidades educativas globales”

Carlos Grijalba: Para mí, “aquí cambiamos el mundo” quiere decir que creamos seres humanos íntegros, el producto del Johannes Kepler es formas personas que no sólo cumplan la parte académica sino también la parte humana para cambiar el mundo.

2. *¿Cuál es la herramienta más utilizada para su comunicación interna?*

Roberto Procel: el medio más usado el correo electrónico, todos tenemos nuestras cuentas y si es algo ya mucho más urgente es el WhatsApp. Sin embargo, creo importante que dentro de estas plataformas se debería incluir a los estudiantes ya que muchas veces se nos complica la comunicación con ellos.

Tomás Ayala: creo que aparte de todas estas herramientas, creo que uno de los problemas es la falta de conocimiento de cómo utilizarlas al 100% desde la tecnología hasta los medios tradicionales, sin embargo creo que la comunicación es acertada, estamos en el camino por mejoras pero se puede decir que hasta ahora nos ha funcionado.

3. *¿Qué tipo de herramientas o canales funcionarían para ustedes como docentes para informarse y poder tener una comunicación más efectiva con los diferentes públicos?*

Carlos Grijalba: Creo que una de las herramientas que podría ser útil es un foro de discusión interna entre los docentes y administrativos o una especie de blog que nos logre conectar a todos y logre llevar la información más informal de una manera rápida.

Roberto Procel: es importante tomar en cuenta que como docentes, nuestro tiempo es bien limitado ya que los horarios están establecidos y tenemos varias ocupaciones a lo largo de la jornada laboral. Por lo que una de las mejoras sería organizar coherentemente las

herramientas para que no existan interrupciones con las clases, por muchas veces las autoridades creen que podemos contestar el teléfono en las horas de clases y de esta forma no damos ejemplo a nuestros alumnos.

### **Análisis**

A lo largo de este focus group, los participantes mostraron grandes conocimientos acerca de la identidad de la organización por lo que identificaron con claridad sus rasgos culturales como la misión, visión, filosofía y valores de la institución. De la misma forma, al momento de preguntarles acerca del uso de las herramientas para su comunicación, supieron decir que a pesar que el correo electrónico es el principal medio de comunicación entre la administración y la docencia, quisieran utilizar otro tipo de herramientas mucho más rápidas que un e-mail. Una clara sugerencia fue la creación de un portal como blog o foro de discusión en el cual tanto profesores y administrativos puedan publicar noticias que logren llegar de manera rápida y efectiva. Uno de ellos nos supo explicar que no siempre puede atender llamadas telefónicas por lo que un medio digital sería de mucha ayuda para su comunicación.

# **PROPUESTA DE CAMPAÑAS INTERNAS**

## **Problemas Comunicacionales**

Tras haber realizado una auditoría de comunicación interna al colegio Johannes Kepler, se pudo identificar una serie de problemas que posee la organización. Mediante encuestas, entrevistas y focus group, se han delimitado cuatro problemas importantes referentes a la comunicación y al clima laboral. Dichos problemas serán expuestos a continuación y posterior a esto se presentará una campaña para dicho problema.

## **Resultados**

1. Alto nivel de interés en mejorar las relaciones humanas tanto en docentes y administrativos como en servicios auxiliares.
2. Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa en los cuatro distintos públicos.
3. Falta de sentimiento de pertenencia con la entidad por parte de los estudiantes
4. Uso deficiente del canal de comunicación utilizado entre docentes y administrativos.

## **Objetivo General**

Realizar campañas internas para el colegio Johannes Kepler con el propósito de mejorar los problemas evidenciados en la auditoría de comunicación realizada anteriormente. Esto con el desarrollo de estrategias creativas enfocadas en la unificación de un concepto macro.

### **Objetivos Específicos**

- Mejorar las relaciones humanas entre el área administrativa, docentes y personas de servicio.
- Lograr que los distintos públicos internos de la entidad reconozcan y se familiaricen con la misión y visión del colegio.
- Incentivar a los estudiantes para que se sientan identificados con la organización y de esta manera se mantengan fieles a la misma.
- Crear y efectivizar un canal de comunicación entre docentes y administrativos.

### **Campaña Macro**

#### **Nombre:**

“Raíces Fuertes, cambian el mundo”

#### **Concepto**

El colegio Johannes Kepler se ha caracterizado por mantener en pie su filosofía de “Aquí cambiamos el mundo”, la imagen del niño Albert Einstein y sobre todo a la responsabilidad social como eje diferenciador. Es por tal razón que se ha creado un concepto unificador de estas tres características llamado “Raíces fuertes, cambian el mundo”. Las raíces hacen referencia a tres puntos distintos: el primero enfocado al inicio del proceso de responsabilidad social y las acciones que se deben promover para conseguir un cambio; segundo a los estudiantes, pues dentro de la organización el objetivo principal es brindar un servicio educativo de excelencia que aporte a su crecimiento y desarrollo personal; y tercero al personal administrativo, docente y de servicio que son las raíces de la entidad que sirven de base y apoyo para el crecimiento de sus estudiantes.

Por otro lado, la frase “cambian el mundo” pretende reforzar la filosofía anexada al concepto del niño Albert Einstein. Esto dado que los personajes que se ha utilizado para promover la filosofía han sido referentes del cambio. Es por esto, que lo que se busca al unir ambas partes es que todos los públicos internos se sientan motivados por querer formar parte del cambio, ligado al crecimiento del ser humano, al aporte con el medio ambiente y a la satisfacción de poseer comunicación asertiva para mejorar el clima laboral.

### Logo de la Campaña



### Problema N° 1

Alto nivel de interés en mejorar las relaciones humanas debido a la carencia de la misma tanto en docentes y administrativos como en servicios auxiliares.

**Pregunta encuesta:** *Enumere por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore JOHANNES KEPLER (siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)*

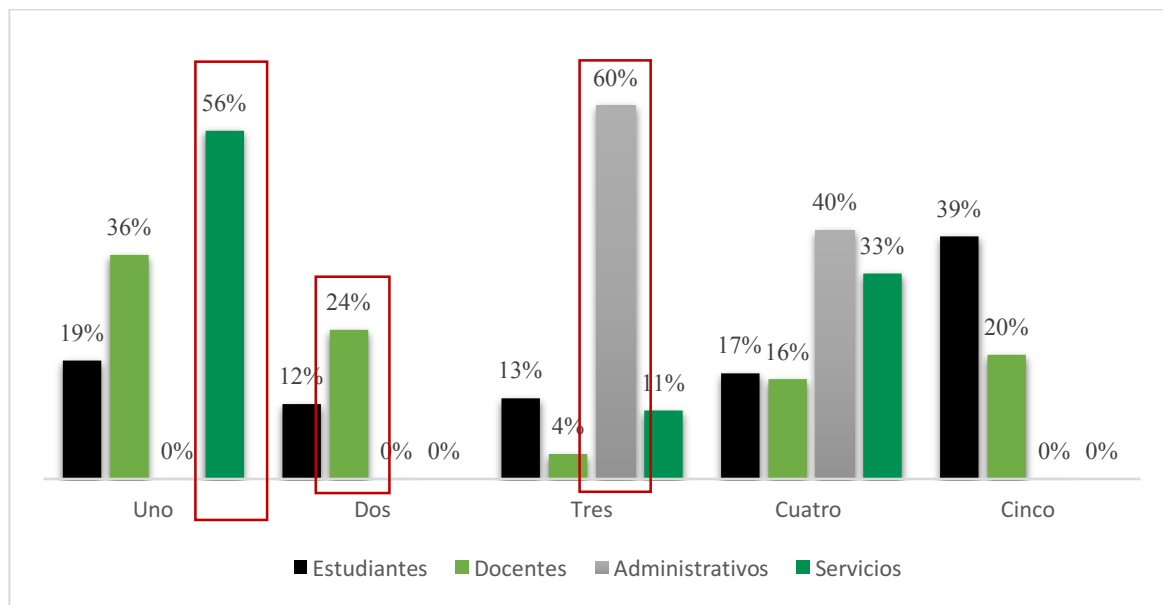


Gráfico 29 . Pregunta analizada problema uno.

### Objetivo general

Fortalecer las relaciones humanas entre el área administrativa, docentes y personas de servicio.

### Objetivos específicos

- Disminuir en un 50% en docentes, administrativos y servicios auxiliares la recomendación de mejora en las relaciones humanas.
- Promover el trabajo en equipo y el sentimiento de empatía entre todos los colaboradores.

### Públicos específicos:

- Administrativos
- Docentes
- Servicios auxiliares

**Estrategia:**

Crear una campaña de comunicación que fomente la unidad y el trabajo en equipo, para que de esta manera exista mejor relación entre las distintas áreas que se encuentran en la organización, creando un sentimiento de empatía y apoyo por los demás a través del teambuilding.

**Campaña N° 1:**

“Entrelazando nuestras raíces”

**Tácticas Fase Expectativa:**

Se realizará una invitación rectangular en papel reciclado, la cual invitará a los colaboradores de la institución a un evento que se llevará a cabo un día sábado, para poder utilizar las instalaciones del colegio para realizar actividades de teambuilding.

**Mensaje:**

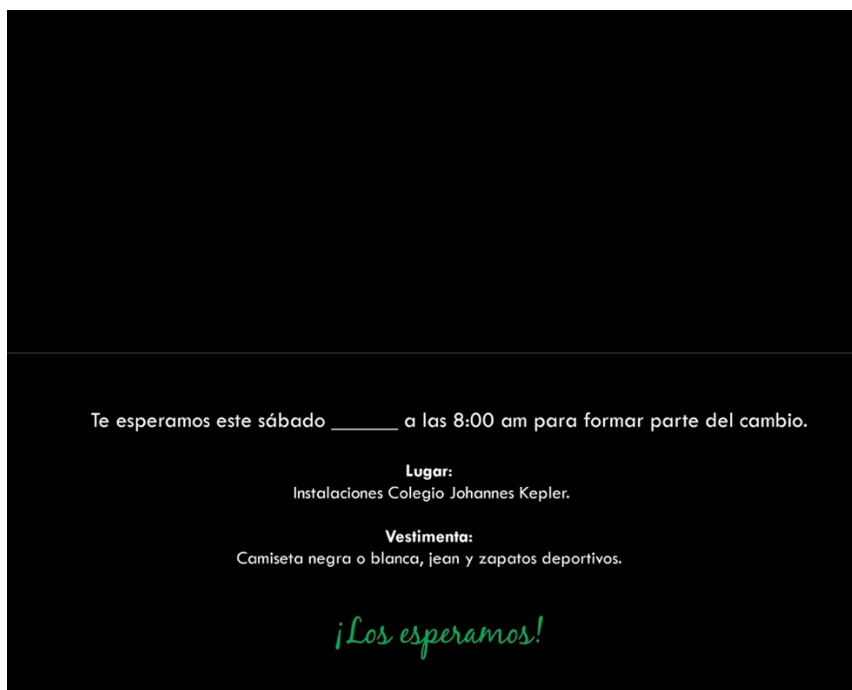
“Ha llegado el momento de entrelazar nuestras raíces. Te esperamos este sábado \_\_\_\_\_ a las 8:00 am para formar parte del cambio. Lugar: Instalaciones colegio Johannes Kepler. Vestimenta: Camiseta negra o blanca, jean y zapatos deportivos. Los esperamos”

**Fuera de la Invitación - Tiro**





### Adentro de la invitación – Retiro



**Tácticas Fase Informativa:**

El día del evento se entregará a cada uno de los colaboradores una identificación con su nombre y un manual informativo con las instrucciones de cada actividad que se llevará a cabo y con una frase en la portada del mismo junto al logo de la campaña global. Se realizarán grupos de cinco personas de distintas áreas y representados por un líder, al cual se le entregará los materiales que deben utilizar para cada actividad. Al completar cada actividad el líder de cada equipo les dará a cada una de las personas una pieza de un rompecabezas que deben completar en la actividad final. Las actividades que se llevarán a cabo serán las siguientes:

1. Con una palabra se cambia al mundo: Esta actividad consiste en pensar una palabra que describa mejor como se siente actualmente en el trabajo. Luego cada líder la compartirá con el grupo general y se iniciará una corta conversación sobre la importancia del ambiente laboral. Se realizarán sugerencias para realizar cambios en caso de tener palabras de índole negativo.
2. Cinco raíces en común: En esta actividad el líder colocará a sus cuatro integrantes de espalda unos con otros, y deben decir cinco cosas en común que creen existan entre ellos, sin contar las características de vestimenta o anatomía. El líder tomará notas y deberá leer frente a su equipo las cosas en común que ha encontrado entre los cuatro integrantes.
3. Tres momentos que cambiaron mi mundo: En esta dinámica se pedirá a las personas de cada grupo que piensen en tres momentos de logros o momentos especiales que han tenido en su trabajo y lo compartan con el grupo. Esto se lo realizará por turnos, compartiendo el primer momento en la primera vuelta, el segundo en la segunda y vuelta, y el tercero en la tercera vuelta respectivamente.

4. Nuestras raíces dando frutos: En esta actividad se unirá a dos grupos para tener un total de diez personas por equipo. Se les entregará botellas recicladas, tijeras, silicona fría y tres planos grandes de cartón. El objetivo es realizar un árbol grande que sirva de estante para colocar notas al interior de las botellas. Se les dará una referencia gráfica. El grupo ganador hará uso de su árbol para una actividad de otra campaña.
5. Entrelazando nuestras raíces: En esta actividad cada persona unirá las cuatro piezas que se les ha entregado al terminar cada actividad anterior. Estas formarán un cuadrado por persona, el objetivo final es que todas las personas unan estos cuadrados a manera de rompecabezas en el piso de la cancha de basket, uniéndolos de tal manera que formen una frase final. Al tener este gran rompecabezas completado, se tomará una fotografía grupal de todos los colaboradores alrededor del mismo.

**Mensaje:**

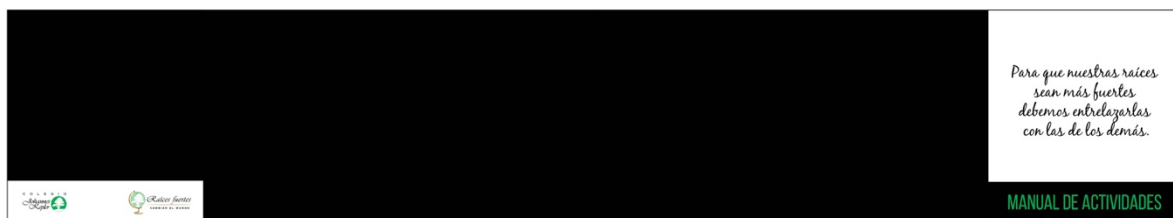
Frase portada de manual: “Para que nuestras raíces sean más fuertes debemos entrelazarlas con las de los demás. - Manual de actividades” y explicación de cada actividad

Frase de rompecabezas final: “Tú formas parte del cambio que buscamos, sin tus raíces estaríamos incompletos.”


**Tarjeta de identificación**



## Manual de actividades



### Retiro

ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	ACTIVIDAD 3	ACTIVIDAD 4	ACTIVIDAD 5	ACTIVIDAD 6
<p><b>Con una palabra se cambia el mundo:</b> La actividad consiste en pensar una palabra que describa mejor como se siente actualmente en el trabajo. Luego cada líder la compartirá con el grupo general y se iniciará una corta conversación sobre la importancia del ambiente laboral. Se realizarán sugerencias para realizar cambios en caso de tener palabras de índole negativo.</p>	<p><b>Cinco raíces en común:</b> En esta actividad el líder colocará a sus cuatro integrantes de espalda unos con otros, y deben decir cinco cosas en común que creen existan entre ellos, sin contar las características de vestimenta o anatomía. El líder tomará notas y deberá leer frente a su equipo las cosas en común que ha encontrado entre los cuatro integrantes.</p>	<p><b>Tres momentos que cambiaron mi mundo:</b> En esta dinámica se pedirá a las personas de cada grupo que piensen en tres momentos de logros o momentos especiales que han tenido en su trabajo y lo compartan con el grupo. Esto se lo realizará por turnos, compartiendo el primer momento en la primera vuelta, el segundo en la segunda y vuelta, y el tercero en la tercera vuelta respectivamente.</p>	<p><b>Nuestras raíces dando frutos:</b> En esta actividad se unirá a dos grupos para tener un total de diez personas por equipo. Se les entregará botellas recicladas, tijeras, silicona fría y tres planos grandes de cartón. El objetivo es realizar un árbol grande que sirva de estante para colocar notas al interior de las botellas. Se les dará una referencia gráfica. El grupo ganador hará uso de su árbol para una actividad de otra campaña.</p>	 <p>Gráfico de referencia</p>	<p><b>Entrelazando nuestras raíces:</b> En esta actividad cada persona unirá las cuatro piezas que se les ha entregado al terminar cada actividad anterior. Estas formarán un cuadrado por persona, el objetivo final es que todas las personas unan estos cuadrados a manera de rompecabezas en el piso de la cancha de basket, uniéndolos de tal manera que formen una frase final.</p>

## Rompecabezas final



### Tácticas Fase Recordación:

En esta etapa, se les entregará el día lunes a cada uno de los colaboradores una tarjeta con su nombre y en su interior la fotografía grupal que se ha tomado el día de la actividad junto a la frase formada en el rompecabezas grande.

### Mensaje:

Portada de la tarjeta: “Hola, \_\_\_\_\_ queríamos recordarte que...”

### Tarjeta



**Adentro**



**Afuera**

### Problema N° 2

Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa en los cuatro distintos públicos.

**Pregunta encuesta:** *Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de JOHANNES KEPLER*

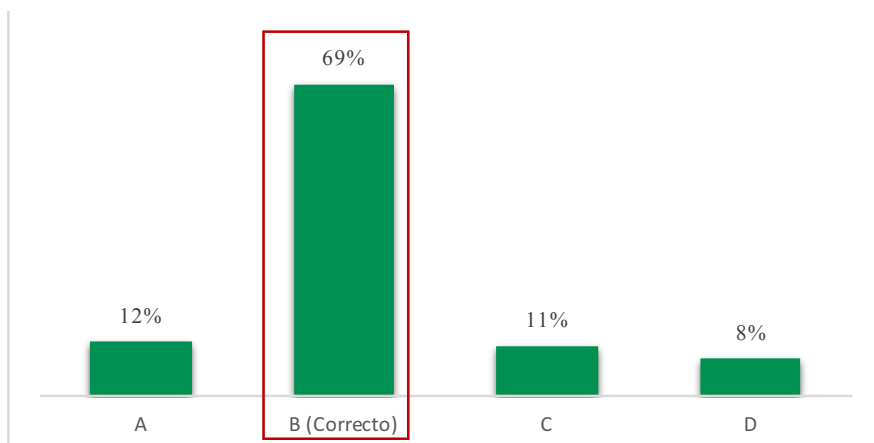


Gráfico 30 Pregunta analizada problema dos.

**Pregunta encuesta:** *Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de JOHANNES KEPLER*



Gráfico 31 . Pregunta analizada problema dos.

### Objetivo general

Lograr que los distintos públicos internos de la entidad reconozcan y se familiaricen con la misión y visión del colegio.

### Objetivos específicos

- Incrementar a un 95% de reconocimiento de la misión de la organización.
- Incrementar a un 90% de reconocimiento de la visión de la organización.

**Públicos específicos:**

- Administrativos
- Docentes
- Servicios auxiliares
- Estudiantes

**Estrategia:**

Crear una campaña que permita informar a los distintos públicos sobre la misión y visión de la empresa para que se familiaricen e identifiquen con las mismas.

**Campaña N° 2:**

“Fortaleciendo nuestras raíces”.

**Tácticas Fase Expectativa:**

- Administrativos y docentes: Se enviará una invitación al email institucional de cada colaborador, la cual expondrá la información para una charla que se llevará a cabo en la institución para informar sobre la misión y visión.
- Servicios: Se enviará una invitación en papel reciclado a una charla que se realizará para exponer la información sobre la misión y visión.
- Estudiantes: Se colocarán huellas adhesivas con una frase en el piso de los corredores de las aulas y el camino principal que atraviesa el colegio, que direccionarán a un punto específico del colegio en donde habrá un letrero.

**Mensaje:**

Invitación: “¿Estás listo para conocer cuáles son nuestras raíces que cambiarán el mundo?. Te esperamos este \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ en el auditorio del colegio. No puedes perdértelo.”

Huellas adhesivas: “Sigue las huellas que te llevarán a conocer nuestras raíces que cambiarán el mundo.”

Letrero: “El \_\_\_\_\_ aquí nuestras raíces darán sus frutos para empezar a cambiar el mundo”

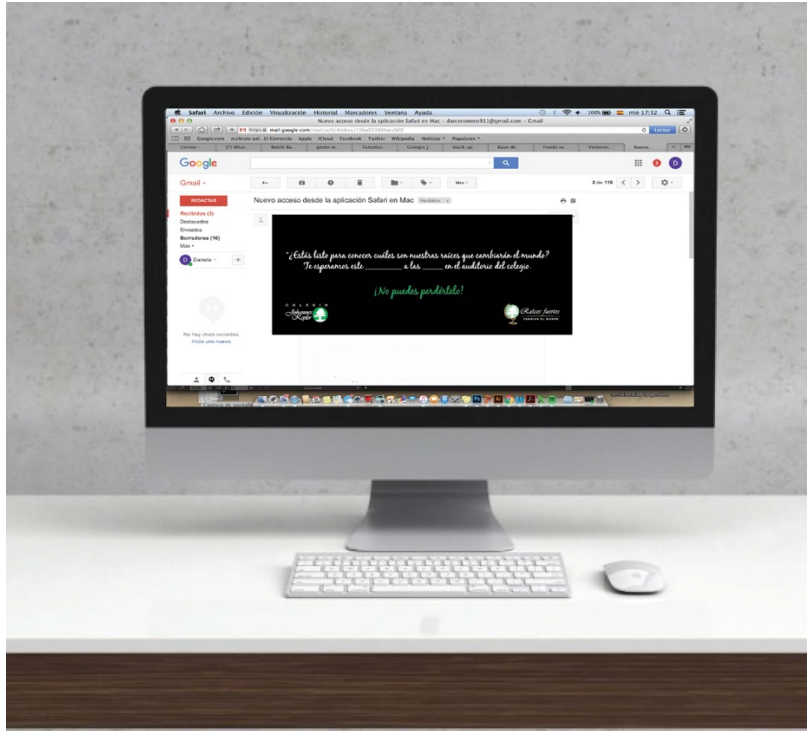
**Invitación**

*“¿Estás listo para conocer cuáles son nuestras raíces que cambiarán el mundo?  
Te esperamos este \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ en el auditorio del colegio.*

*¡No puedes perdértelo!*







## Huellas adhesivas



## Letrero



### Tácticas Fase Informativa:

-Administrativos, docentes y servicios: Se realizará una charla informativa a cargo de las autoridades y la directora de comunicación, en la cual se contará sobre de la misión de la empresa, al igual que la visión. Se dará paso a trazar objetivos y a incentivar a que las personas difundan esto a los estudiantes. Se les hará relacionar a la misión con la frase “Mis raíces me hacen fuerte” y a la visión con “Yo voy a cambiar el mundo”.

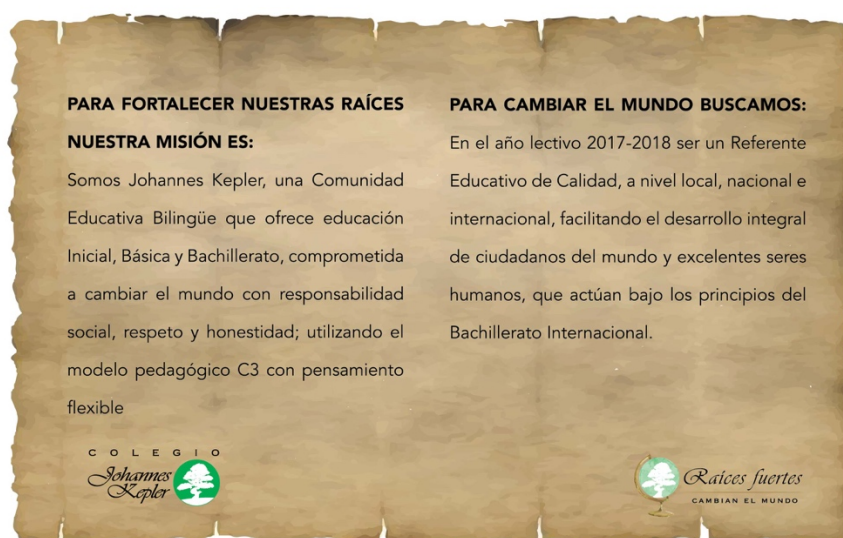
-Estudiantes: El día indicado en la fase anterior, se cambiará el letrero por el árbol de botellas recicladas que fue realizado por los colaboradores del grupo ganador en la campaña anterior “Entrelazando nuestras raíces”. En cada una de las botellas que se encuentran a

manera de estante, estarán pequeños pergaminos con la misión y la visión escrita. En la parte inferior un letrero que diga “Toma uno”.

### Mensaje:

Pergamino: “Para fortalecer nuestras raíces nuestra misión es (misión de la empresa.”  
 “Para cambiar el mundo buscamos (visión de la empresa)”.

### Pergamino



### Letrero



**Tácticas Fase Recordación:**

-Administrativos y docentes: Se les entregará a cada uno de los colaboradores una taza de color negro que cambia de color al ponerle agua caliente y en ella se descubrirá las dos frases que fueron relacionadas con la misión y la visión, que son: “Mis raíces me hacen fuerte al igual que mi misión” - “Yo voy a cambiar el mundo con mi visión”.

-Servicios: Se les entregará a cada uno dos botones uno de color negro y otro de color blanco, los cuales hagan referencia a las frases relacionadas con la misión y visión: “Mis raíces me hacen fuerte al igual que mi misión” - “Yo voy a cambiar el mundo con mi visión”. Estas deberán ser incorporadas al uniforme del día a día en el colegio.

-Estudiantes: Se sustituirá el árbol reciclado por dos letreros, en los cuales estarán escritos la misión y visión de la empresa en grande. Las huellas adhesivas se mantendrán durante todo el resto del año estudiantil para que direccionen específicamente hacia estos letreros.

**Mensaje:**

Taza y botones: “Mis raíces me hacen fuerte” - “Yo voy a cambiar el mundo”.

Letreros grandes: Misión y visión de la empresa “Para fortalecer nuestras raíces nuestra misión es (misión de la empresa.” “Para cambiar el mundo buscamos (visión de la empresa)”.

## Taza



## Botones



## Letrero Misión:



## Letrero Visión:



## Problema N° 3

Falta de sentimiento de pertenencia con la entidad por parte de los estudiantes.

### Objetivo general

Incentivar a los estudiantes para que se sientan identificados con la organización y de esta manera se mantengan fieles a la misma.

### Objetivos específicos

- Promover el sentimiento de fidelidad a través de la personificación de la imagen de la entidad.
- Impulsar a la participación de los estudiantes para formar parte del colegio y no mantenerse al margen del mismo.

**Públicos específicos:**

- Estudiantes sección secundaria

**Estrategia:**

Innovar mediante un programa institucional diferente que guarden relación con la identidad del colegio, a través de la personificación de protagonistas de la historia que han incentivado al cambio. Asimismo, brindarles productos con la marca del colegio.

**Campaña:**

“Protagonista del cambio”

**Tácticas Fase Expectativa:**

Se colocará invitaciones del porte de un pliego (100 x 70 cm) en cada salón de clase para invitarlos a un evento que se realizará en las canchas. El motivo del tamaño tan grande de la invitación es para causar impacto en los estudiantes y se sientan atraídos por el programa que se realizará. El propósito del evento es que todos los estudiantes vayan disfrazados de personas importantes en la historia, para sentir a la marca parte de ellos.

**Mensaje:**

“¿Lo recuerdas? Él fue importante en el mundo porque quiso cambiarlo... ahora llego tu turno. Disfrázate de un personaje importante de la historia que haya querido cambiar el mundo!! Tendrás que venir todo el día \_\_\_\_\_ con el disfraz a tomar clases y en las dos últimas horas te esperamos en la cancha de basket principal. Habrán premios para quienes vengan disfrazados”.

**Invitación**



### **Tácticas Fase Informativa:**

El día en que los estudiantes vayan disfrazados durante la jornada estudiantil, las dos últimas horas de clase serán utilizadas para realizar un reconocimiento por parte de las autoridades a los estudiantes por permanecer fieles a su institución con una ceremonia informal. El reconocimiento consta de un kit conformado por una gorra y un termo de agua con la marca del colegio y frases que hacen alusión a la filosofía de la entidad. Asimismo, se hará el anuncio de un concurso que se realizará en la página de Facebook durante las tres siguientes semanas, el cual consistirá en subir una foto con el disfraz y con una frase célebre del personaje que hayan escogido, complementándolo con el hashtag #YoCambioAlMundo y etiquetando a la página del colegio. La foto con mayor número de like's ganará el concurso.

### **Mensaje:**

Gorra: “Yo cambio al mundo”

Termo de Agua: “Soy el protagonista de cambiar al mundo”



## Gorra



## Termo de Agua

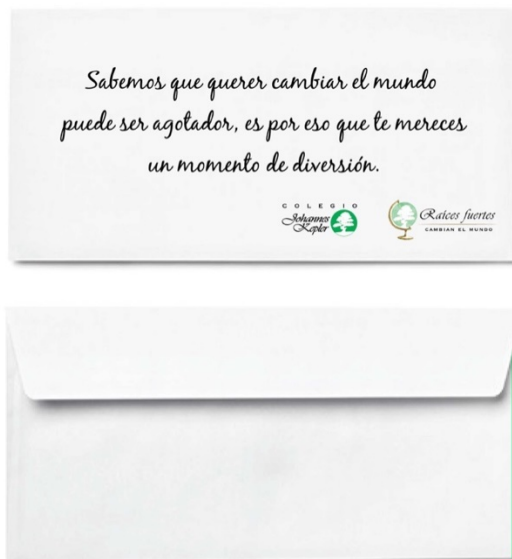


### **Tácticas Fase Recordación:**

Luego de realizar el conteo de like's a las fotos que han sido subidas con el cumplimiento de las reglas establecidas, se dará paso a anunciar el ganador a través de la misma página web y será acreedor a 2 pases de \$10 c/u para Mr. Joy, los cuales deberán ser retirados en la secretaría general del colegio. Estos pases se encontrarán envueltos en un sobre con una frase especial.

**Mensaje:**

El sobre de las entradas: “Sabemos que querer cambiar el mundo puede ser agotador, es por eso que te mereces un momento de diversión.”

**Carta de entradas****Problema N° 4**

Uso deficiente del canal de comunicación utilizado entre docentes y administrativos.

**Objetivo general**

Incorporar un nuevo canal de comunicación entre docentes y administrativos.

**Objetivos específicos**

- Mejorar la recepción de mensajes entre docentes y administrativos.
- Impulsar al dominio de diversas aplicaciones que faciliten la comunicación entre los distintos colaboradores que conforman el área administrativa y docencia.

**Públicos específicos:**

- Administrativos
- Docentes

**Estrategia:**

Implementar una nueva herramienta de comunicación que unifique todos los servicios que tanto docentes y administrativos necesitan para interactuar entre ellos, al igual que para mantenerse actualizados constantemente con la información del colegio y sus actividades.

**Campaña N° 3:**

“Conectados facilitamos el cambio”

**Tácticas Fase Expectativa:**

Se enviará un mail al email institucional, indicando que se implementará una nueva herramienta de comunicación para interactuar entre los colaboradores de la entidad (docentes – administrativos). Se colocará una fecha en la cual se dará inicio a la plataforma y una invitación a una reunión en la cual se expondrá y guiará acerca de cada servicio que les brindará la nueva herramienta.

**Mensaje:**

“Ha llegado el momento de incluir una nueva herramienta que nos ayudará a cambiar el mundo. Es por eso que este \_\_\_\_\_ te esperamos en el auditorio del colegio a las 3:30pm, para presentarte el canal que nos mantendrá conectados. Te esperamos”.

**Pieza – Diseño de email**

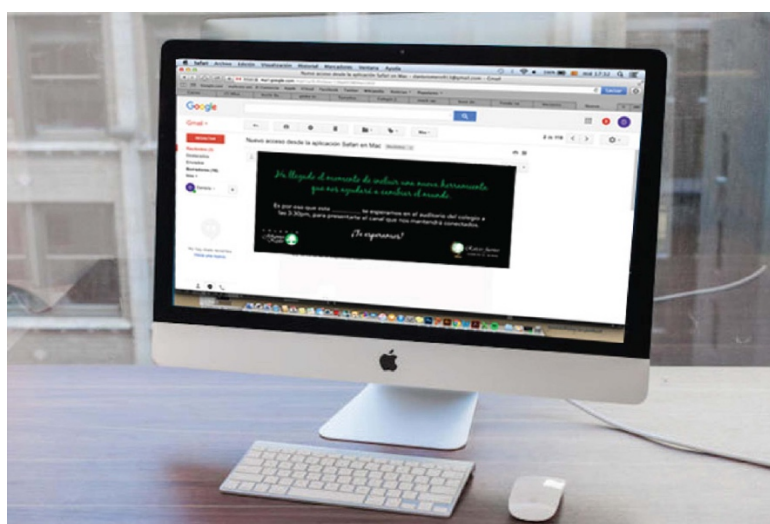
*Ha llegado el momento de incluir una nueva herramienta  
que nos ayudará a cambiar el mundo.*

Es por eso que este \_\_\_\_\_ te esperamos en el auditorio del colegio a las 3:30pm, para presentarte el canal que nos mantendrá conectados.

*¡Te esperamos!*

COLEGIO *Johannes Kepler*

*Ráices fuertes*  
CAMBIAN EL MUNDO



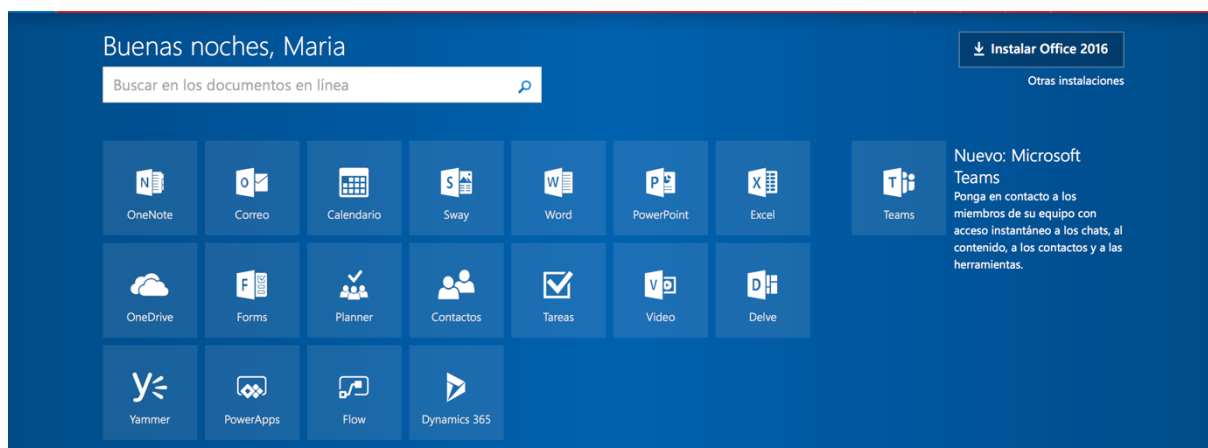
### **Tácticas Fase Informativa:**

Se realizará una charla en la cual se presentará a Microsoft 365, la nueva herramienta que será instalada en todas las computadoras de los colaboradores. Se expondrá todos los beneficios que tiene cada aplicación con la cuenta Microsoft 365, y se enseñará como utilizarlas. Asimismo, se les dará en un tarjeta el nombre de usuario que utilizarán y la contraseña.

### **Mensaje:**

Tarjeta de usuario: “Al estar conectados encontramos el cambio. Tu usuario es nombre.apellido@johannes.edu.ec , tu contraseña: Kepler2017”

## Screenshot - Plataforma Office 365



## Pieza - Tarjeta de usuario



### Tácticas Fase Recordación:

Se les entregará a cada colaborador un manual de uso, el cual contará con las indicaciones de cada una de las aplicaciones de Microsoft 365. Asimismo, al final del manual se expondrá el contenido que se debe tratar dentro de los servicios de Email, Yammer, Delve, Sway, etc. para evitar que estos sean canales que no aporten al trabajo. El mismo que será

subido a la plataforma y será enviado al email institucional para tenerlo durante todo el año lectivo.

### **Mensaje:**

Portada del manual: “Conectados cambiamos el mundo. Manual de uso Microsoft 365.”

### **Pieza - Manual de Uso**



## Presupuesto

Presupuesto Campaña #1			
Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Impresión papel reciclado	64	\$0.70	\$44,80
Identificación (marfil liso duro)	64	\$2 por hoja completa ( 8 por hoja)	\$16,00
Impresión manual papel reciclado	64	\$2,00	\$128,00
Impresión fotografía	64	\$1,00	\$64
Marco (marfil liso duro)	64	\$2.10 por hoja completa	\$134,40
<b>TOTAL</b>			<b>\$387,20</b>

Tabla 4 . Presupuesto Campaña número uno

Presupuesto Campaña #2			
Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Invitación Servicios	14	\$2,00	\$28,00
Huellas adhesivas	2	\$15 (por metro)	\$30,00
Impresión letreros con base de madera	3	\$35,00	\$105,0
Impresión papel (pergamino)	300	\$1 (6 por hoja A4)	\$50
Letrero pequeño base dura	1	\$15,00	\$15,0
Cinta	1	\$2,50	\$2,5
Botones	28	\$1,40	\$39,2
Tazas	50	\$5	\$250
<b>TOTAL</b>			<b>\$519,7</b>

Tabla 5 . Presupuesto Campaña número dos

<b>Presupuesto Campaña #3</b>			
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Invitación cartulina mate	18	\$3,5	\$63,00
Pases Mr. Joy	2	\$10	\$20,00
Gorras	225	\$4,00	\$900,00
Termos	225	\$4,00	\$900,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.883,00</b>

Tabla 6 Presupuesto Campaña número tres

<b>Presupuesto Campaña #4</b>			
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Licencia Microsoft 365	0	0	\$0,00
Instalación	0	0	\$0,00
Manual de Uso	50	\$3,00	\$150,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$150,00</b>

Tabla 7 . Presupuesto Campaña número cuatro

<b>Presupuesto Campañas Internas</b>	
<b>Producto</b>	<b>Valor</b>
Campaña # 1	\$387,20
Campaña # 2	\$519,70
Campaña # 3	\$1.883
Campaña # 4	\$150
Honorario de Servicio de Com.	\$600
Diseñador	\$280
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.819,90</b>

Tabla 8 . Presupuesto Campañas Internas



**Cronograma (Año lectivo 2017-2018)**

	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Campaña 1				Expectativa	Informativa	Recordación																																		
Campaña 2									Expectativa	Informativa	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación				
Campaña 3																	Expectativa	Informativa	Recordación	Recordación																				
Campaña 4							Expectativa	Informativa	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación				

Expectativa
Informativa
Recordación

Tabla 9 . Cronograma Campañas Internas

## **PROPUESTA DE CAMPAÑA GLOBAL PARA EL COLEGIO JOHANNES KEPLER**

Una vez concluida la auditoría de comunicación y la propuesta de campaña interna para el Colegio Johannes Kepler, es necesario enfocarse en los públicos externos que tiene la organización. Esto debido a que tanto los públicos internos como los externos, tienen el mismo nivel de importancia para que el posicionamiento de la empresa sea el correcto. Es por esto, que la relación que se mantiene con los mismos debe ser buena a través de una comunicación efectiva.

El objetivo de esta campaña no está orientado en realizar publicidad, sino más bien en mejorar la comunicación que mantienen con sus distintos públicos externos enfocándose en la institucionalidad de la empresa. La metodología que se utilizó para esta investigación fue cualitativa, pues se realizó una entrevista a profundidad a la Directora de Comunicación, Pamela Altamirano, en donde se concluyó que las campañas serán dirigidas hacia cinco públicos en específico como son: padres de familia que pertenecen actualmente a la institución, padres de familia como clientes potenciales, guarderías, la comunidad de Nayón y los medios de comunicación.

## Mapa de públicos



Gráfico 32 . Mapa de Públicos externos

### **Públicos escogidos para la implementación de campañas:**

- Comunidad Nayón
- Clientes – padres de familia
- Clientes potenciales – guarderías
- Clientes potenciales – padres de familia
- Medios de Comunicación

**Matriz de relación de los públicos escogidos:**

<b>MATRIZ DE RELACIÓN PÚBLICOS EXTERNOS</b>				
<b>SubPúblico</b>	<b>Modo de relación</b>	<b>Meta</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Naturaleza de la relación</b>
<b>Cientes</b>				
Padres de Familia	Por Dependencia	Relación sólida, sentimiento de fidelidad y pertenencia	Activa bilateral	A largo plazo
<b>Potenciales Clientes</b>				
Padres de Familia	Por Cercanía	Crecimiento en el mercado	Activa bilateral	A corto plazo
Guarderías	Por Cercanía	Crecimiento en el mercado	Activa bilateral	A corto plazo
<b>Comunidad</b>				
Comunidad de Nayón	Por Responsabilidad e influencia	Protección y cuidado del entorno social; responsabilidad social	Bilateral limitada	A largo plazo
<b>Medios de Comunicación</b>				
Medios Tradicionales	Por Influencia	Posicionamiento, imagen y reputación	Activa bilateral	A largo plazo

*Tabla 10 Matriz de relación de los públicos externos escogidos*

## **Problemas Comunicacionales**

### **Clientes potenciales – Guarderías:**

Falta de posicionamiento en los padres de familia de guarderías, que optan por escoger otras escuelas para el ingreso a preescolar.

### **Clientes:**

Los padres de familia no conocen a profundidad las actividades que realizan sus hijos conjuntamente con la institución.

### **Medios de comunicación:**

Existe una relación débil con los medios de comunicación al carecer de información de las actividades que realiza el colegio.

### **Clientes potenciales – padres de familia:**

Falta de conocimiento de la marca y el método de educación implementado que disminuye la posibilidad de abarcar mayor número de estudiantes.

### **Comunidad Nayón:**

Existe una relación débil con la comunidad de Nayón, debido que a pesar de realizar acciones para el beneficio de la misma no manejan una interacción continua.

## **Objetivos Comunicacionales de Campaña**

### **Objetivo General**

Mejorar la relación y la comunicación del Colegio Johannes Kepler con sus públicos externos, a través de la implementación de cinco campañas de comunicación que logren generar mayor posicionamiento en el mercado.

### **Objetivos específicos**

- Establecer a la marca como un “Top of mind” en los padres de familia de guarderías, para ser escogidos como opción número uno para el ingreso de sus hijos al preescolar.
- Fortalecer la relación con los padres de familia que son clientes actuales, para crear un sentimiento de pertenencia y promover la fidelidad de los mismos.
- Generar un vínculo con los medios de comunicación, para que conozcan cuales son las actividades que realizan y se interesen en la institución.
- Posicionar y promover a la marca dentro del mercado, para cautivar a sus clientes potenciales.
- Aumentar la vinculación con la comunidad mediante la interacción social y el cuidado de la misma.

## **Campaña General**

### **Nombre:**

“Colegio Johannes Kepler – Cosechando cambios para el mundo”

**Concepto:**

El Colegio Johannes Kepler se caracteriza por poner en pie a su filosofía dentro de todas las actividades que realiza. Es por esto, que se ha creado el concepto “Colegio Johannes Kepler – Cosechando cambios para el mundo”, el cual busca promover el proceso de cambio que guarda un árbol hasta el momento de dar sus frutos para la cosecha. Para abarcar el concepto se dará paso a realizar una analogía de cada parte que tiene un árbol con cada uno de los públicos escogidos para implementar las campañas.

Es así como las semillas simulan a las guarderías, pues son la base principal en el inicio de la educación; por otro lado, los padres de familia que ya son clientes de la institución simulan al tallo del árbol, pues como son quienes ya forman parte del colegio, sus bases son más fuertes y firmes que las de los otros públicos; en tercer lugar se encuentran los medios de comunicación como las ramas del árbol, esto debido a que a través de ellos se conduce energía y de ellas crecen las conexiones con los clientes potenciales quienes son la siguiente parte del árbol; en cuanto a las hojas y flores de los árboles hace referencia a los padres de familia que el colegio quiere tener como clientes, de esta manera al florecer se crean nuevas oportunidades; y por último los frutos simulan a la comunidad de Nayón, pues en las acciones que se realizará con ellos se podrá apreciar el producto del cambio que aportará a que el colegio coseche cambios positivos para su desarrollo, reputación y cumplimiento de su filosofía.

**Logo de la campaña:****Campaña N° 1****Público específico:**

Guarderías – padres de familia

**Estrategia:**

Crear una campaña que establezca a la marca como opción principal para el ingreso de niños al preescolar, a través de la difusión de información en ferias de colegios que son abiertas para todo el público. Esto para que los padres de familia participen de las mismas, al momento de requerir información sobre instituciones educativas.

**Nombre de Campaña:**

“Cuidando a nuestras semillas.”

**Táctica Fase Expectativa:**

El Colegio Johannes Kepler tiene convenios con casi 40 guarderías de la ciudad, es por esta razón que a través de las bases de datos que tienen las guarderías se llegará al público



objetivo que son los padres de familia. En esta fase se realizará un mailing, en el cual se invitará a los padres de familia a visitar el Stand del colegio en las ferias en las que suelen participar. Esto se enviará con una semana de anticipación a la fecha de realización de la feria a la cual el colegio asista. Asimismo, se realizará un video que será presentado durante dos fines de semana previos a la feria en el Cinemark, en el horario de la mañana donde se presentan únicamente las películas infantiles. Esto se exhibirá antes de que se dé inicio a la película.

**Mensaje:**

¿Tú hijo está a punto de brotar sus raíces?

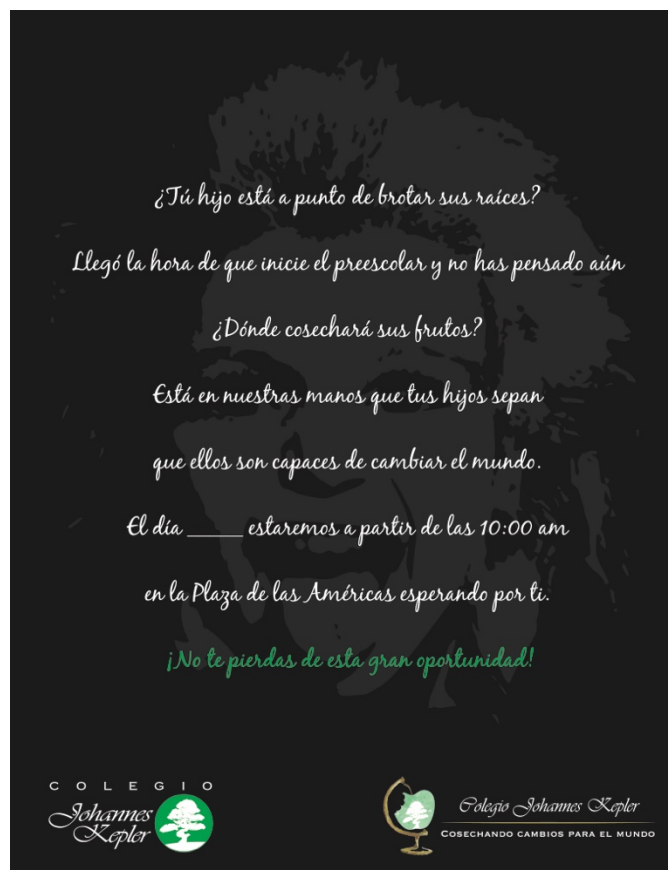
Llegó la hora de que inicie el preescolar y no has pensado aún ¿dónde dará sus frutos?

Está en nuestras manos que tus hijos sepan que ellos son capaces de cambiar el mundo.

El día \_\_\_\_\_ estaremos a partir de las 10:00 am en la Plaza de las Américas esperando por ti.

No te pierdas de esta gran oportunidad!!

**Arte para email**



### **Táctica Fase Informativa:**

El día que se realice la feria, se realizará un BTL, el cual consiste en llevar a algunos niños que ya son estudiantes del colegio, disfrazados de personajes que han cambiado el mundo, como los que utilizan en la página web del colegio. Estos niños se pararán en un cajón de madera que tendrá el logo del colegio, y recitarán frases célebres del protagonista al cual están personificando. Estos se situarán a un costado del stand y habrá distintos horarios para que roten los personajes. En el stand se dará información sobre el colegio, al igual que se recomendará tener una cita en admisiones en caso de querer conocer más sobre el colegio. En la parte posterior del stand se encontrará un roll up rectangular con una frase. Se recolectará una base de datos que será utilizada en la siguiente fase, para esto se preguntará al inicio en que sección están interesados.

**Mensaje:**

Frases célebres de los personajes e información sobre el colegio por las personas encargadas en el stand.

Roll up: “¿Qué esperas para que tus hijos formen parte del cambio?”

**Roll Up con la frase:****Táctica Fase de Recordación:**

Una vez terminada la explicación sobre el colegio, se les hará la entrega de un frasco pequeño, el cual contendrá semillas para plantar una planta. Este frasco tendrá una etiqueta con un mensaje. Este es un producto que admisiones ya lo maneja actualmente al terminar sus visitas, sin embargo este será más pequeño y tendrá un mensaje similar. De igual manera, se enviará un mailing a las personas que forman parte de la base de datos recolectada el día de la feria.

**Mensaje:**

Frasco pequeño: “Siembra estas semillas y cuida las plantas que crecen, y experimenta cómo cuidamos a nuestro niños en el JK: con un poco de agua, un poco de sol, con mucho cariño y amor”.

Mail: “Al sembrar tus semillas en nuestra institución sus raíces brotarán para cambiar el mundo. Agenda tu visita a [admisiones@jkepler.edu.ec](mailto:admisiones@jkepler.edu.ec) y esperaremos gustosos tu presencia!”

**Etiqueta para el frasco**

## Arte para el mail



## Campaña N° 2

### **Público específico:**

Padres de familia – Clientes actuales

### **Estrategia:**

Crear un programa innovador que permita a los padres de familia conocer las actividades que sus hijos realizan en el Colegio, para promover a la fidelización de los mismos creándoles un sentimiento de pertenencia por vivir la experiencia JK.

### **Nombre de Campaña:**

“Fortaleciendo nuestras bases”

### **Táctica Fase Expectativa:**

Se realizará una invitación a los padres de familia, para que formen parte de un programa que se llevará a cabo en el colegio un día sábado. Este evento será organizado tanto por autoridades y profesores, como alumnos. La invitación será enviada vía email, vía WhatsApp y a través de una circular que será anexada a la agenda de sus hijos.

### **Mensaje:**

Alguna vez se han preguntado ¿Qué hacen día a día sus hijos en nuestras aulas?

Ha llegado el momento de vivir una nueva experiencia que fortalecerá nuestras bases.

Les esperamos este día sábado \_\_\_ a las 8:00 am, junto a sus hijos para formar parte de la experiencia JK.

### **Invitación para email y WhatsApp**



## Circular anexa a la agenda de cada estudiante

*Alguna vez se han preguntado...*

*¿Qué hacen día a día sus hijos en nuestras aulas?*

*Ha llegado el momento de vivir una nueva experiencia que fortalecerá nuestras bases.*

*Les esperamos este día sábado \_\_ a las 8:00 am junto a sus hijos para formar parte de la experiencia JK.*

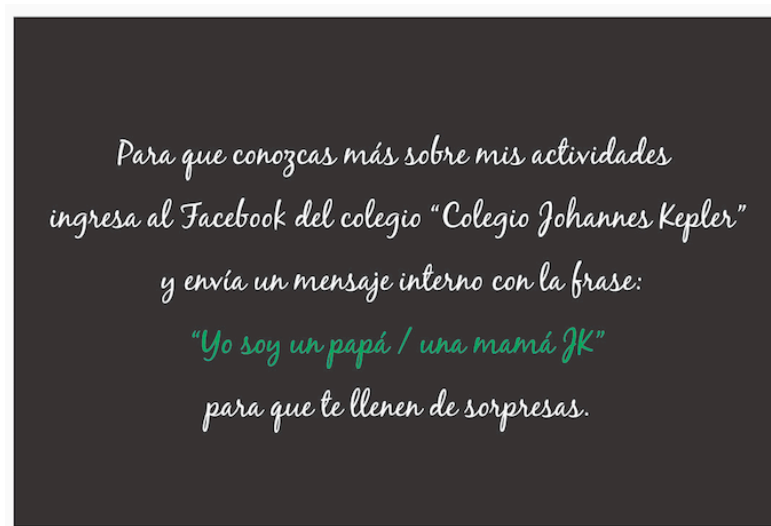


### **Táctica Fase Informativa:**

El día en el cual se llevará a cabo el evento, los padres de familia deben ir junto a sus hijos para poder cumplir con las reglas del programa. Este consiste en que sus hijos direccionen a sus padres a los salones de clases de cada uno, donde se les dará la bienvenida a cargo del tutor de cada aula. Los padres tomarán asiento en los puestos de sus hijos, y minutos después entrarán por jornadas los hijos de cada padre de familia para exponer una pequeña clase: ya sea historia, matemáticas, lenguaje, etc. Esto con el propósito de cambiar de roles y que los padres vean la educación y el conocimiento que el colegio les está brindando a cada uno de ellos. Las actividades o clases brindadas estarán coordinadas por el tutor de cada curso, días previos al programa. Una vez terminada la última clase, el tutor de cada curso actualizará los números de contactos de cada padre de familia. Al terminar la jornada se realizará un minuto cívico en el patio principal, donde se dará unas palabras a cargo de las autoridades del plantel. Al terminar cada alumno le dará a sus padres una tarjeta con un mensaje.

**Mensaje:**

Tus aprendizajes han sido mis bases, ahora los míos pueden aportar a las tuyas. Para que conozcas más sobre mis actividades ingresa al Facebook del colegio (Colegio Johannes Kepler), y envía un mensaje con la frase: “Yo soy un papá / una mamá JK” para que te lleguen sorpresas.

**Tiro de tarjeta****Retiro de tarjeta**



**Táctica Fase de Recordación:**

Tras haber recolectado y actualizado los números de teléfono de los padres de familia, los tutores de cada curso enviarán fotos del trabajo de sus hijos o de acontecimientos importantes, a través de WhatsApp con las frases “Sus bases fortalecen el cambio”. Asimismo, al recibir los mensajes de padres de familia en la página de Facebook y conocer cuales pertenecen a la comunidad JK, se dará paso a la creación de un grupo privado en la red social, en donde se enviarán fotografías de los distintos eventos y actividades que se llevan a cabo en el colegio. Esto debido a que no es recomendable que toda la información sea subida a la página pública .

**Mensaje:**

“Sus bases fortalecen el cambio”.

**Campaña N° 3****Público específico:**

Medios de comunicación

**Estrategia:**

Crear capacitaciones con temas referentes a la responsabilidad social, el desarrollo sustentable y la educomunicación para que los medios de comunicación se informen sobre esto y vean la importancia de los mismos, y conozcan las acciones y actividades que el colegio realiza para aportar al desarrollo de estos temas.

**Nombre de Campaña:**

“Expandiendo nuestras ramas”

**Táctica Fase Expectativa:**

Se enviará una invitación personalizada a cada periodista o líder de comunicación de las radios, televisión y prensa escrita, para formar parte de un grupo de voceros que serán acreedores de una capacitación a cargo de las autoridades del Colegio, con referencia al Desarrollo sustentable, tema abarcado últimamente por el colegio o un tema de interés con relación a la responsabilidad social. En esta invitación se encontrará información necesaria sobre el evento. Esta será enviada a las oficinas de los canales de televisión, radios o prensa escrita.

**Mensaje:**

Has sido elegido para formar parte del cambio.

Llegó el momento de expandir nuestra filosofía y queremos que tú formes parte de esta experiencia. El Colegio Johannes Kepler te invita a participar de su primera capacitación en ODS (Objetivos de Desarrollo Sustentable), el día \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ en las instalaciones de la institución. (Av. Simón Bolívar s/n Vía a Nayón, sector Bosque Protector Bellavista.)

En los próximos días nos comunicaremos contigo para confirmar tu asistencia. Te esperamos!

## Invitación personalizada



### Táctica Fase Informativa:

Se organizará una capacitación a cargo de las autoridades del plantel, para informar a los líderes de opinión sobre un tema de interés que se enfoque en la responsabilidad social o la educomunicación. Entre estos temas pueden ser los objetivos de desarrollo sustentable, educomunicación, responsabilidad social y empresas, comunicación para involucrar a la comunidad, etc. La capacitación se la realizará en el patio principal con carpas, sillas y una pantalla para proyectar. Se hará la entrega de una libreta que llevará una frase en su portada y un esfero a cada uno de los participantes para que puedan tomar apuntes durante la charla. De igual forma, según el tiempo que tome la capacitación se realizará un coffee break de

aproximadamente una media hora. En esta se brindará bebidas calientes y frías, al igual que bocaditos.

**Mensaje:**

Portada de la libreta: “ Al expandir nuestras ramas cambiaremos al mundo”.

**Libreta**



**Táctica Fase de Recordación:**

Una semana después de que se ha realizado la capacitación, se enviará a cada una de las personas que han participado de la misma una cajita pequeña. En la parte interna de esta cajita se encontrará un USB, el cual tendrá toda la información tratada durante la charla, además de las acciones que el Colegio ha realizado para contribuir con respecto al tema tratado.

**Mensaje:**

Parte externa de la caja: Tú que ya formas parte del cambio...

Parte interna de la caja: Si olvidaste algún punto importante de nuestra charla, conecta este dispositivo USB en tu computador y ayúdanos a expandir nuestra filosofía.

### Caja USB



### Campaña N° 4

#### **Público específico:**

Padres de familia – Clientes potenciales

#### **Estrategia:**

Se participará en ferias de colegios para tener mayor interacción con aquellos padres de familia que están en busca de un nuevo colegio para sus hijos. De esta manera, se podrá brindar información sobre las actividades que realizan en la institución y cuál es su ventaja competitiva dentro del mercado frente a los demás colegios existentes.

**Nombre de Campaña:**

“Floreciendo nuevas oportunidades”

**Táctica Fase Expectativa:**

Se realizará un post en Facebook invitando a los padres de familia que asistan a la feria en la cual el colegio participará con un stand. Este post será pagado para que se difunda específicamente al público al que se quiere llegar, dado que en esta red social cuando se quiere realizar una publicación pagada, se puede delimitar el público al que quieres que llegue.

**Mensaje:**

¿Interesado en una educación plena para tu hijo?

Llegó la hora de florecer nuevas oportunidades.

Está en nuestras manos que tus hijos sepan que ellos son capaces de cambiar el mundo.

El día \_\_\_\_\_ estaremos a partir de las 10:00 am en la Plaza de las Américas esperando por ti.

No te pierdas de esta gran oportunidad!!

**Post para Facebook**



### **Táctica Fase Informativa:**

Esta exposición en feria serán las mismas implementadas en la campaña número uno dirigida a las guarderías. Como se explicó anteriormente, se realizará un BTL el cual consiste en llevar a algunos niños que ya son estudiantes del colegio, disfrazados de personajes que han cambiado el mundo, como los que utilizan en la página web del colegio. Estos niños se pararán en un cajón de madera que tendrá el logo del colegio, y recitarán frases célebres del protagonista al cual están personificando. Estos se situarán a un costado del stand y habrá distintos horarios para que roten los personajes. En el stand se dará información sobre el colegio para tener una cita en admisiones en caso de querer conocer más sobre el colegio. En la parte posterior del stand se encontrará un roll up rectangular con una frase. Se recolectará una base de datos que será utilizada en la siguiente fase, para esto se preguntará al inicio en que sección están interesados.

### **Mensaje:**

Frases célebres de los personajes e información sobre el colegio por las personas encargadas en el stand.

Roll Up : “¿Qué esperas para que tus hijos formen parte del cambio?” - (Mismo Roll Up de la Campaña # 1)

### **Táctica Fase de Recordación:**

Se utilizará la misma estrategia de recordación de la campaña uno, debido a que la informativa es la misma actividad. Es por esto que al igual que en la primera una vez terminada la explicación sobre el colegio, se les hará la entrega de un frasco pequeño, el cual contendrá semillas para plantar una planta. Este frasco tendrá una etiqueta con un mensaje. De igual manera, se enviará un mailing a las personas que forman parte de la base de datos recolectada el día de la feria, pero el mensaje será diferente pues pertenecerán a secciones diferentes y no al preescolar como se dirige la campaña número uno.

### **Mensaje:**

Frasco pequeño: “Siembra estas semillas y cuida las plantas que crecen, y experimenta cómo cuidamos a nuestro niños en el JK: con un poco de agua, un poco de sol, con mucho cariño y amor”. – (Misma etiqueta para frasco de semillas)

Mail: “Para florecer nuevas oportunidades que cambien al mundo, es importante que conozcas nuestras raíces. Agenda tu visita a [admisiones@jkepler.edu.ec](mailto:admisiones@jkepler.edu.ec) y esperaremos gustosos tu presencia!”

### **Arte mail**





## **Campaña N° 5**

### **Público específico:**

Comunidad Nayón

### **Estrategia:**

Implementar varias actividades que aporten a la interacción del colegio con la comunidad, para que exista una vinculación más estrecha y se cumpla con el objetivo de cuidar y apoyar a esta comunidad a través de actividades novedosas para ellos.

### **Nombre de Campaña:**

“Cosechando el cambio”

### **Táctica Fase Expectativa:**

Se entregará a los miembros de la comunidad de Nayón una planta colocada en la mitad de una botella reciclada como base, y en la misma un sticker con un mensaje que creará expectativa sobre lo que viene después de la entrega de estos. Esto se trabajará con las personas que se encuentran aledañas a escuelas pequeñas situadas en Nayón que se encuentran en mal estado, como es el caso de la escuela “Costa Rica”.

### **Mensaje:**

“A veces para cambiar el mundo debemos empezar por uno mismo. Queremos que formes parte del cambio con nosotros. Espera nuestra visita”

### **Invitación en plata**



**Táctica Fase Informativa:**

Como parte inicial de esta fase, las personas que se encuentren a cargo del proyecto, harán un recorrido por ciertas manzanas de Nayón contando el proyecto que se llevará a cabo. Este proyecto tomará el nombre de “Cosechando el cambio”, porque se implementará varias actividades que harán referencia a las cuatro R’s del reciclaje. Las personas interesadas firmarán un acuerdo de apoyar a las actividades que se realicen para que se conozca el número aproximado de personas con quienes se trabajaran. A las personas que accedan se les entregará una hoja de indicaciones.

El programa consiste en cuatro distintas actividades que se cumplirán en el lapso de cuatro meses. El primer mes se enfocará en RECHAZAR, el segundo mes en REDUCIR, el tercero en RECICLAR y el cuarto en REUTILIZAR. Tras haber entregado el kit inicial, se dará paso a entregar un segundo objeto para empezar con las actividades del primer mes.

-Primer mes: Se hará la entrega de dos fundas de tela grandes y se indicará a cada persona que participe de la actividad, explicando que el propósito de entregar las fundas es de rechazar las fundas de plástico en los lugares donde realizan compras para causar menos impacto medioambiental.

**Mensaje:**

Funda de tela: “No olvides que, para cosechar cambios, hay que rechazar las fundas plásticas.”

**Funda de tela**



-Segundo mes: Se realizará una minga con las personas comprometidas con el proyecto, para barrer y recoger la basura que existe en las calles de Nayón. Para esto se solicitará que todas las personas tengan una escoba y una pala a la mano para realizar una limpieza masiva. Esto con el objetivo de reducir la basura de las calles.

-Tercer mes: Se entregarán tres distintas fundas de diferentes colores (azul: papel y cartón; verde: vidrio; amarillo: plástico), para que cada persona divida su basura y comience con el hábito de reciclar. Se explicará que a final de mes se recogerá las fundas y participarán de un taller para reutilizar la basura que han recogido.

-Cuarto mes: Se realizará un taller en las instalaciones del colegio para crear nuevos productos con objetos reciclados. Para el transporte de estas personas se utilizarán las

unidades escolares de la institución y el taller será dictado por las profesoras de arte del colegio. En este evento participarán las personas de la comunidad Nayón al igual que los docentes del colegio. Al final del taller se entregará un lunch a cada una de las personas que participaron de la actividad.

Como objetivo final, se realizará una feria en el Colegio en la cual se venderán todos los productos que han sido elaborados con los materiales reciclados. Los fondos recuperados en esta feria serán direccionados a una escuela que se encuentre en mal estado, para poder arreglar la infraestructura, la pintura o donar materiales didácticos. Los productos vendrán con una etiqueta.

### **Mensaje:**

Etiqueta: “Este producto ha sido realizado con productos reciclados. Sus fondos irán a la escuelita \_\_\_\_\_ para apoyarlos con un cambio.”

### **Etiqueta del producto**



Este proyecto será controlado por las personas que se encuentran a cargo del proyecto y se eliminará del mismo a quienes no cumplan con las actividades que se quieran realizar.

### **Táctica Fase de Recordación:**

Una vez terminado el proyecto, se hará la entrega de adhesivos de tamaño A4, los cuales deberán ser situados a un costado de la puerta de entrada de cada casa. Esto con el fin de que sean reconocidos por su labor y por el trabajo que realizaron para formar parte del cambio. Se les tomará fotografías junto al adhesivo y se subirán las fotografías a la página de Facebook, con el fin de que el público conozca la labor que realizaron para mejorar la comunidad en donde viven. Esto con el hashtag #CosechandoCambios.

### **Mensaje:**

Adhesivo: “Mis acciones ya han cosechado cambios”.

### **Adhesivo**



## Presupuesto Campañas Externas

Presupuesto Campaña #1			
Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Producción del video	1	\$950	\$950,00
Pautar en Cines (Horario de la mañana)	1	(dos semanas) \$2500	\$2.500,00
Roll Up	3	\$60	\$180,00
Impresión etiqueta	60	\$1,50	\$90,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$3.720,00</b>

Tabla 11 Presupuesto Campaña Externa número uno

Presupuesto Campaña # 2			
Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Impresión circulares	648	\$0.02	\$12,96
Impresión tarjetas (papel marfil liso)	648	\$0.50	\$324,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$336,96</b>

Tabla 12 . Presupuesto Campaña Externa número dos

Presupuesto Campaña # 3			
Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Invitaciones (papel reciclado)	40	\$2,5	\$100,00
Sobre (Marfil liso grueso)	40	\$3,00	\$120,00
Lbreta impresa	40	\$8,00	\$320,00
Caja de cartón impresa	40	\$4,25	\$170
USB de madera con logo impreso	40	\$6	\$240,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$950,00</b>

Tabla 13 . Presupuesto Campaña Externa número tres

Presupuesto Campaña # 4			
Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Roll Up	0	\$0	\$0,00
Impresión etiqueta	60	\$1,50	\$90,00
Post Facebook	42	Por día \$3	\$126,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$216,00</b>

Tabla 14 Presupuesto Campaña Externa número cuatro

Presupuesto Campaña # 5			
Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Invitación en planta	60	\$4,5	\$270,00
Impresión sticker	60	\$1,50	\$90,00
Funda de tela impresa	60	\$7,00	\$420,00
Fundas de basura de colores	180	\$0,20	\$36
Etiqueta de producto	150	\$0,80	\$120
Adhesivos para pared	60	\$3,75	\$225,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.161,00</b>

Tabla 15 Presupuesto Campaña Externa número cinco

Presupuesto Campañas Internas	
Producto	Valor
Campaña # 1	\$3.720,00
Campaña # 2	\$336,00
Campaña # 3	\$950
Campaña # 4	\$216
Campaña # 5	\$1.161
Honorario de Servicio de Com.	\$800
Diseñador	\$1.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$8.183,00</b>

*Tabla 16 Presupuesto Campañas Externa*



### Cronograma Campañas Externas

	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Campaña 1			Expectativa	Expectativa	Expectativa	Recordación					Expectativa	Expectativa	Expectativa	Recordación									Expectativa	Expectativa	Expectativa	Recordación							Expectativa	Expectativa	Expectativa	Recordación				
Campaña 2					Expectativa	Expectativa	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación				
Campaña 3									Expectativa	Expectativa			Expectativa	Expectativa			Expectativa	Expectativa	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación				
Campaña 4			Expectativa	Expectativa	Expectativa	Recordación					Expectativa	Expectativa	Expectativa	Recordación									Expectativa	Expectativa	Expectativa	Recordación							Expectativa	Expectativa	Expectativa	Recordación				
Campaña 5							Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa	Expectativa				

Expectativa
Informativa
Recordación

Tabla 17 Tabla 18 Cronograma Campaña Externa

## Guía de Medios

GUÍA DE MEDIOS COLEGIO JOHANNES KEPLER				
NOMBRE	CONTACTO	CARGO	TELÉFONO	EMAIL
<b>RADIOS</b>				
Radio Canela	David Yunda	Asistente de Dirección	998145956	david_pasant@hotmail.com
Radio Pichincha	Marta Martinez	Conductora	985660103	lecturasdramaticas@gmail.com
Radio HCJB	Jimmy Sarango	Presentador	998729358	jimmy@laovejadigital.com
FM Mundo	Priscila Romero	Coordinadora General	998289811	priscila.romero@masbtl.com
Radio Platinum	María Augusta Cueva	Directora de Noticias	999122399	platinum@ecuadoradio.com
<b>PRENSA ESCRITA</b>				
Diario Qué	Irina Jaramillo	Redactora	995069979	ijaramillo@diarioque.ec
Diario La Hora	Miguel Ángel Pérez	Redactor	993984655	miguelangelperez@gmail.com
El Comercio	César Patiño	Editor General	999005272	empresas@elcomercio.com
<b>REVISTA</b>				
Dolce Vita	José Iturralde	Gerente General	994615887	comercial@olimpo.ec
Ekos	Jennifer Aguilar	Editora General	999657832	jaguilar@ekos.com.ec

Tabla 19 Guía de Medios Campañas Externas

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, al momento de realizar la auditoría podemos observar que la investigación cualitativa arrojó datos muy importantes en cuanto a la comunicación y relación que existe con las diferentes áreas de la institución, tanto estudiantes, docentes, administrativos y servicio. Los problemas comunicacionales encontrados en los mismos, no sólo se encuentran en las herramientas y canales que se utilizan sino también en la falta de integración y conocimiento entre todos los colaboradores.

A nivel de identidad organizacional, la investigación cuantitativa determinó que los colaboradores y estudiantes conocen y saben claramente cuáles son las bases de la institución desde quienes son (misión), hacia donde van (visión), que es lo que buscan (filosofía) y cuáles son los valores por los que actúan. La cultura corporativa se maneja en base a todos estos elementos indispensables dentro de una organización por lo que se puede considerar que el colegio Johannes Kepler ha trabajado de gran manera para poder establecerse en la mente de cada uno de sus colaboradores.

Por otra parte, las encuestas realizadas a los estudiantes, la mayoría de ellos, reflejaron inconformidad hacia el trato y su relación con los profesores, muchos de ellos recalcaron que la falta de transparencia y honestidad al momento de tomar decisiones no existe y por esto ellos se sienten perjudicados. Las herramientas y canales de comunicación no son los únicos problemas que se puede encontrar en una organización ya que las relaciones interpersonales interfieren en el clima laboral y en el crecimiento de la misma.

Dentro del área administrativa, docentes, servicio y estudiantes, creen importante conocer e informarse mucho más de los premios, convenios y actividades que hace la institución de manera externa. El colegio Johannes Kepler es uno de los pocos centros educativos que tiene un gran programa de responsabilidad social el cual no es comunicado de

forma coherente, precisa e impactante, no sólo hacia sus públicos internos sino también a sus públicos externos.

En cuanto a la investigación que se realizó a los padres de familia, se estableció que la comunicación si funciona, sin embargo puede seguir mejorando. El uso de nuevas herramientas tanto digitales como físicas ayudaría a comunicar cualquier tipo de información hacia este público que es interno y externo a la vez. En el caso de los docentes, la herramienta principal de comunicación es el correo electrónico, sin embargo en el focus group realizado, este público quisiera utilizar de mejor forma otro tipo de herramientas que pueden ayudarlos en la comunicación interna. Una de las sugerencias nombradas fue la creación de un grupo de discusión o blog en el cual los docentes y administrativos puedan publicar noticias y mensajes importantes para sus colegas.

Las herramientas de comunicación más utilizadas dentro de los públicos internos son: el correo electrónico, whatsapp. Por un lado, dentro de los administrativos, docentes y servicios, las reuniones departamentales son de gran importancia para su comunicación y por otro lado, los estudiantes utilizan las circulares. Así mismo, en ambos casos se vieron falencias en cuanto a la comunicación a través de las carteleras las cuales deberían mejorar su funcionalidad y efectividad. Con respecto a la información que los colaboradores están dispuestos a recibir a través de estos canales, se evidenció que lo que más les interesa es información sobre responsabilidad social, talleres- seminarios y dentro de los docentes y estudiantes les gustaría informarse más sobre proyectos nuevos y de la misma forma, sobre talleres y seminarios.

Dentro de este aspecto, las calificaciones acerca del jefe inmediato de los públicos internos fueron en su mayoría positivos, respecto a: si te ayuda cuando lo necesitas, si conoce tu trabajo, si te evalúa de forma justa, si se preocupa por escuchar, si está dispuesto a promocionarte y si te exige de forma razonable. De la misma forma, la calificación de

habilidades y competencias de los jefes o superiores inmediatos fueron positivos. En cuanto al tipo de comunicación que se maneja entre los colaboradores, supieron decir que en su mayoría es bidireccional. En el caso muy particular del área de servicio, les gustaría recibir información a través de entrevistas personales ya que ellos prefieren medios más directos como el contacto personal. La información oficial del Colegio Johannes Kepler es: actualizada, oportuna, precisa, necesaria, suficiente y viable. Finalmente, los dos aspectos en los cuales la institución debe mejorar según sus públicos internos son en la organización y las relaciones humanas. Tomando en cuenta los resultados obtenidos anteriormente, las fortalezas y debilidades reflejadas anteriormente, permiten que se aclare la visión de a qué aplicar las campañas de comunicación.

Por otro lado, una vez obtenido resultados se logró cumplir con los objetivos planteados al realizar cuatro campañas de comunicación interna, que logren satisfacer con las necesidades presentes en los problemas comunicacionales encontrados. Para esto es recomendable que tanto el cliente como a los públicos a los que se les implementará las campañas, conozcan previamente que se realizará esta actividad, dado que es necesario que conozcan el propósito y enfoque de llevar a cabo esta propuesta. Asimismo, es recomendable realizar un análisis de medición cada cierto tiempo, para conocer como van cambiando los resultados y ver a largo plazo si se han cumplido con los objetivos específicos planteados en cada campaña.

Por otra parte, en cuanto a la comunicación externa, se puede apreciar según el análisis realizado que las relaciones y el vínculo que mantienen con sus públicos externos es escasa, pues no han sabido implementar herramientas que lleguen de manera efectiva a los mismos. Para esto, la propuesta de campaña global facilitará llegar de manera creativa y estratégica hacia estos públicos para poder cautivarlos y tener la atención que se requiere de los mismos, para mantener a la marca posicionada dentro del mercado con relación a sus competencias.

Finalmente, considerar que los cronogramas y presupuestos estipulados en este proyecto pueden variar según las necesidades del cliente, pues las fechas pueden ser cambiadas según la fecha de inicio que se les quiera dar a las campañas, y de igual forma los presupuestos pueden disminuir si se sustituyen materiales por otros que sean de menor costo, o al comprar al por mayor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación – Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. España: Editorial UOC.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. España: Netbiblio
- Anzieu, D. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Casajona, E. (2005). El lobbying como instrumento de comunicación. Extraído el 21 de noviembre de 2016 desde <http://www.e-lecciones.net/sec/opinion/id/235/?show=94>
- Castillo, A. (2011). Lobby y comunicación. Extraído el 21 de noviembre de 2016 desde <http://www.comunicacionsocial.es/docs/publicaciones/ficheros/introduccionp41.pdf>
- Capriotti, P. (2009). *BRANDING CORPORATIVO – FUNDAMENTOS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA*. Chile: Libros de la empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Editorial Ariel.
- Carrizosa, A. (2001). *El cabildeo una estrategia para incidir en las políticas públicas*. Paraguay: CIRD

- Correa, M., Flynn, S. y Amit, A. (S.f.). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Extraído el 22 de noviembre desde <https://books.google.es/books?id=R5jp5-uM-QIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Costa, Joan. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia Ediciones.
- Costa, Joan. (2012). *Los componentes de la identidad*. Pdf.
- Costa, J. (2005). Los componentes de la identidad. *DirCom on line*. Barcelona: Grupo Editorial Design
- Costa, J. (2005). Implantación de la identidad corporativa. *DirCom on line*. Barcelona: Grupo Editorial Design
- Cuesta, M. y Valor, C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa*. Extraído el 22 de noviembre de 2016 desde [http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE\\_2755\\_07-19\\_\\_843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf](http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2755_07-19__843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf)
- De Fleur, M. (1993). *Teorías de la comunicación de masas*. Buenos Aires: Paidós.
- Fiske, J. (1985). *La teoría de la comunicación*. España: Herder.
- Fundación Polar. (S.f.). *Lenguaje verbal y no verbal*. Lenguaje para todos. Extraído el 5 de diciembre de 2016 desde <https://educanogalte.files.wordpress.com/2009/12/lenguajenoverbalfolleto2.pdf>
- Hernández, A. (S.f.). *Comunicación verbal y no verbal*. Expresión oral y escrita II. Extraído el 5 de diciembre de 2016 desde <https://licangelahdez.files.wordpress.com/2014/01/unidad-i-com-verbal-y-no-verbal-eoeii.pdf>



- IRCT. (2007). Guía para el cabildeo. Extraído el 3 de diciembre de 2016 desde [http://www.entremundos.org/databases/Guide\\_to\\_Advocacy\\_Sp.pdf](http://www.entremundos.org/databases/Guide_to_Advocacy_Sp.pdf)
- Marín, L. (1997). La comunicación en la empresa y las organizaciones. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.
- Mascaró, J. (1980). Expresión y Comunicación no verbal. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Mora, D. (2013). *Modelo de comunicación de Harold Laswell*. Teorías de la Comunicación. Extraído el 5 de diciembre de 2016 desde <http://loquemepidiomiprofesora.blogspot.com/2013/03/modelo-de-comunicacion-de-harold-laswell.html>
- N. A. (S. f.) Lenguaje verbal y no verbal. Extraído el 5 de diciembre de 2016 desde <http://www.aytotarifa.com/Aula%20abierta/Lengua%20Castellana/lverbal.pdf>
- Ongallo, C. (2007). Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid: Dykinson.
- Ritter, M. (2004). *Imagen y Reputación*. Pdf.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Rojas, O. (2012). Relaciones públicas – la eficacia de la influencia. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Saló, N. (S.f.). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. PDF.
- Sandoval, C. (2014). *Lobbying y su influencia en el sector político, legislativo, social y empresarial*. Extraído el 22 de noviembre de 2016 desde

<http://www.empresariosaem.com/lobbying-cabildeo-y-su-influencia-en-el-sector-politico-legislativo-social-y-empresarial/>

Silva, G. (2013) *Y ahora... ¿qué hacemos?: Cómo las empresas pueden gestionar comunicacionalmente una crisis y salir fortalecidas*. Santiago, Chile. RIL editores.

Thompson, I. (2008). Definición de Comunicación. Extraído el 21 de noviembre de 2016 desde <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

Villafañe, J. (S.f). *La buena reputación*. PDF.

Villafañe, J. (2004). *En torno al concepto de la reputación*. La buena reputación.

Villafañe, J. (2004). *Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

