

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Auditoría de Comunicación Interna, Campañas Internas y  
Globales para la empresa Santillana**

**Proyecto Integrador**

**María Macarena Merino Ortiz**

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, 12 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, Campañas Internas y Globales para la  
empresa Santillana.”**

**María Macarena Merino Ortiz**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A

Firma del profesor

---

Quito, 12 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 Macarena Merino Ortiz

Código:

00116738

Cédula de Identidad:

1720437118

Lugar y fecha:

Quito, mayo de 2017

## **DEDICATORIA**

Primero quisiera agradecer a Dios por estar conmigo a cada paso, por guiarme y por ponerme ángeles en el camino cada día. Después a toda mi familia, especialmente a mis padres María Elena y Diego por ser vivo ejemplo de trabajo, dedicación y especialmente amor, sin ustedes nada sería posible. A mis dos mejores amigas, María José y María Paz. Gracias por todas las aventuras, peleas y locuras que hemos vivido juntas. A mis abuelos Concepción y Marcelo por ser mis segundos papás y por amarme profundamente. A mis amigos incondicionales. A mis profesores que me acompañaron y guiaron en esta travesía que empezó hace cuatro años y culmina hoy. Finalmente, a la vida, por enseñarme tanto y por permitirme seguir cumpliendo sueños.

## RESUMEN

La comunicación organizacional es un eje transversal en las empresas hoy en día. Por esta razón, este trabajo de investigación tiene como objetivo principal, explorar los componentes de la comunicación empresarial y su impacto dentro y fuera de la organización. La estrategia de comunicación en las compañías debe ser holística, manejar un mensaje unificado y responder a las necesidades de los públicos tanto internos como externos. Se debe analizar también nuevas técnicas de comunicación digital, ya que el mundo tecnológico avanza rápidamente y se ha vuelto parte fundamental de la vida de los seres humanos.

**Palabras clave:** Comunicación Organizacional, Reputación Corporativa, Lobbying, Responsabilidad social

## **ABSTRACT**

Organizational communication is a fundamental factor in companies today. For this reason, this research work has as main objective, to explore the components of business communication and its impact inside and outside the organization. The strategy of communication in companies must be holistic, manage a unified message and respond to the needs of both internal and external audiences. New techniques of digital communication must also be analyzed, as the technological world is rapidly advancing and has become a fundamental part of human life.

**Key words:** Organizational Communication, Corporate Communication, Lobbying, Social Responsibility

## Índice de contenidos:

1. Introducción: .....	14
2. Justificación:.....	14
3. Orígenes de la comunicación: Conceptualización, funciones, elementos, proceso, tipologías. ....	15
4. Comunicación Organizacional .....	20
5. Identidad corporativa.....	22
6. Imagen Empresarial.....	25
7. Reputación Organizacional .....	26
8. Comunicación Interna .....	30
9. Auditoría de Comunicación Interna: .....	47
10. Responsabilidad social y Ética Empresarial .....	49
11. Comunicación Global: Comercial e Institucional .....	53
12. Marketing/ Publicidad .....	55
13. Relaciones Públicas .....	57
14. Lobbying.....	59
15. Manejo de Crisis.....	60
16. SOBRE SANTILLANA .....	62
17. Diagnóstico de Auditoría.....	76
18. TABULACIÓN GENERAL DE SANTILLANA:.....	87
19. CAMPAÑAS INTERNAS .....	124
20. Campaña #1: SOMOS SANTILLANA .....	126
21. Campaña #2: CRECEMOS JUNTOS .....	132
22. Campaña #3: VIVIR LOS VALORES SANTILLANA .....	138
23. Campaña #4: SER SANTILLANA .....	142
24. CAMPAÑAS EXTERNAS .....	146
25. Campaña #1: Juntos apoyamos y construimos la educación en el Ecuador .....	148
26. Campaña #2: Cumplimos sueños apoyando la educación del país .....	151
27. Campaña #3: Educamos gracias a tu apoyo .....	157
28. Campaña #4: Educamos contigo .....	160
29. Campaña #5: Yo amo educar.....	163
30. Guía de medios:.....	167
31. Conclusiones.....	168
32. Recomendaciones: .....	172
33. Bibliografía:.....	173

**Índice de tablas:**

Tabla 1, Tipos de símbolos.....	23
Tabla 2, Rasgos Culturales .....	25
Tabla 3, Rumor .....	36
Tabla 4, Tipos de canales tradicionales y tecnológicos.....	37
Tabla 5, Canales de Comunicación Interna .....	42
Tabla 6, Mapa de Públicos .....	70
Tabla 7, Mapa de Públicos II.....	71
Tabla 8,Herramientas 1.....	73
Tabla 9,Herramientas 2.....	73
Tabla 10, Herramientas 3.....	74
Tabla 11, Herramientas 4.....	74
Tabla 12, Herramientas 5.....	75
Tabla 13, Herramientas 6.....	75
Tabla 14, Etapas de Campaña 1 .....	128
Tabla 15, Presupuesto campaña 1 .....	129
Tabla 16, Etapas Campaña 2 .....	134
Tabla 17,Presupuesto Campaña 2.....	135
Tabla 18, Etapas Campaña 3 .....	139
Tabla 19, Presupuesto Campaña 3.....	140
Tabla 20, Etapas de Campaña 4 .....	143
Tabla 21, Presupuesto Campaña 4.....	144
Tabla 22, Presupuesto Total Campañas Internas.....	145
Tabla 23, Etapas Campaña 1 Externa.....	149
Tabla 24, Presupuesto Campaña 1 Externa .....	149
Tabla 25, Etapas Campaña 2 Externa.....	153
Tabla 26, Presupuesto Campaña 2 Externa .....	154
Tabla 27, Etapas Campaña 3 Externa.....	157



Tabla 28, Presupuesto Campaña 3 Externa .....	158
Tabla 29, Etapas Campaña 4 Externa.....	161
Tabla 30, Presupuesto Campaña 4 Externa .....	161
Tabla 31, Etapas Campaña 5 Externa.....	164
Tabla 32, Presupuesto Campaña 5 Externa .....	165
Tabla 33, Presupuesto Total Campañas Externas.....	167
Tabla 34, Guía de medios .....	168

## Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1, Consecuencia de la comunicación de dos vías .....	31
Ilustración 2, Claves para recordar .....	44
Ilustración 3, Conceptos Claves de la Comunicación Interna .....	47
Ilustración 4, Modelo de CVC Nestlé .....	53
Ilustración 5, Manual de Identidad Visual Santillana.....	69
Ilustración 6, Organigrama Santillana .....	72
Ilustración 7, P.1 General .....	87
Ilustración 8, P.2 General .....	87
Ilustración 9, P.5 General .....	88
Ilustración 10, P.6 General .....	89
Ilustración 11, P.7 General .....	90
Ilustración 12, P.8 General .....	91
Ilustración 13, P.10 General .....	91
Ilustración 14, P.14 General .....	92
Ilustración 15, P.16 General .....	93
Ilustración 16, P.21 General .....	94
Ilustración 17, P.1 Operaciones .....	95
Ilustración 18, P.2 Operaciones .....	96
Ilustración 19, P.5 Operaciones .....	97
Ilustración 20, P.6 Operaciones .....	97
Ilustración 21, P.7 Operaciones .....	98
Ilustración 22, P.8 Operaciones .....	99
Ilustración 23, P.10 Operaciones .....	100
Ilustración 24, P.14 Operaciones .....	101
Ilustración 25, P.16 Operaciones .....	102
Ilustración 26, P.21 Operaciones .....	102
Ilustración 27, P.1 Editorial .....	103
Ilustración 28, P.2 Editorial .....	104
Ilustración 29, P.5 Editorial .....	104

Ilustración 30, P.6 Editorial .....	105
Ilustración 31, P.6 Editorial .....	106
Ilustración 32, P.8 Editorial .....	106
Ilustración 33, P.10 Editorial .....	107
Ilustración 34, P.14 Editorial .....	108
Ilustración 35, P.16 Editorial .....	108
Ilustración 36, P.21 Editorial .....	109
Ilustración 37, P.1 Administrativo y RRHH .....	109
Ilustración 38, P.2 Administrativo y RRHH .....	110
Ilustración 39, P.5 Administrativo y RRHH .....	111
Ilustración 40, P.6 Administrativo y RRHH .....	111
Ilustración 41, P.7 Administrativo y RRHH .....	112
Ilustración 42, P.8 Administrativo y RRHH .....	112
Ilustración 43, P. 10 Administrativo y RRHH .....	113
Ilustración 44, P.14 Administrativo y RRHH.....	114
Ilustración 45, P.16 Administrativo y RRHH.....	114
Ilustración 46, P.21 Administrativo y RRHH.....	115
Ilustración 47, P.1 Comercial .....	116
Ilustración 48, P.2 Comercial .....	116
Ilustración 49, P.5 Comercial .....	117
Ilustración 50, P.6 Comercial .....	118
Ilustración 51, P.7 Comercial .....	118
Ilustración 52, P.8 Comercial .....	119
Ilustración 53, P.10 Comercial .....	120
Ilustración 54, P.14 Comercial .....	120
Ilustración 55, P.16 Comercial .....	121
Ilustración 56, P.21 Comercial .....	122
Ilustración 57, Ser, Vivir y Conocer Santillana.....	126
Ilustración 58, Expectativa campaña 1 interna.....	130
Ilustración 59, Informativa CI 2 .....	130

Ilustración 60, Informativa CI 1 .....	130
Ilustración 61, Informativa CI 3 .....	131
Ilustración 62, Informativa CI 2 .....	131
Ilustración 63, Informativa CI 4 .....	131
Ilustración 64, Recordación CI 1 .....	131
Ilustración 65, Recordación CI 2 .....	131
Ilustración 66, Expectativa C2 Interna .....	135
Ilustración 67, Expectativa C2 Interna .....	135
Ilustración 68, Informativa C2 Interna 2 .....	136
Ilustración 69, Informativa C2 Interna 1 .....	136
Ilustración 70, Informativa C2 Interna 3 .....	136
Ilustración 71, Recordación C2 Interna 1 .....	137
Ilustración 72, Recordación C2 Interna 2 .....	137
Ilustración 73, Expectativa C3 Interna 1 .....	140
Ilustración 74, Informativa Campaña 3 Interna .....	140
Ilustración 75, Informativa C3 Interna .....	141
Ilustración 76, Informativa C3 Interna .....	141
Ilustración 77, Expectativa C4 Interna .....	144
Ilustración 78, Informativa C4 Interna .....	144
Ilustración 79, Recordación C4 Interna .....	145
Ilustración 80, Santillana Educa Contigo .....	147
Ilustración 81, Expectativa C1 Externa .....	150
Ilustración 82, Informativa C1 Externa 1 .....	150
Ilustración 83, Informativa C1 Externa 2 .....	151
Ilustración 84, Recordación C1 Externa .....	151
Ilustración 85, Expectativa C2 Externa .....	154
Ilustración 86, Informativa C2 Externa 1 .....	155
Ilustración 87, Informativa C2 Externa 2 .....	155
Ilustración 88, Informativa C2 Externa 3 .....	155
Ilustración 89, Informativa C2 Externa 4 .....	155

Ilustración 90, Informativa C2 Externa 5 .....	156
Ilustración 91, Recordación C2 Externa 2 .....	156
Ilustración 92, Recordación C2 Externa 1 .....	156
Ilustración 93, Expectativa C3 Externa .....	158
Ilustración 94, Informativa C3 Externa .....	159
Ilustración 95, Recordación C3 Externa.....	159
Ilustración 96, Expectativa C4 Externa .....	161
Ilustración 97, Informativa C4 Externa .....	162
Ilustración 98, Recordación C5 Externa.....	162
Ilustración 99, Expectativa C5 Externa 1 .....	165
Ilustración 100, Expectativa C5 Externa 2 .....	165
Ilustración 101, Informativa C5 Externa 2 .....	166
Ilustración 102, Informativa C5 Externa 1 .....	166
Ilustración 103, Recordación C5 Externa 1 .....	166
Ilustración 104, Recordación C5 Externa 2.....	166

## **1. Introducción:**

El tema general que se tratará durante este marco teórico es la comunicación organizacional como eje transversal en las empresas del siglo XXI. Desde los inicios de la existencia humana, la comunicación ha sido uno de los recursos principales para la interacción, desarrollo de conocimiento y prevalencia del mismo de generación en generación. Desde hace algunos años, se ha empezado a tomar en cuenta la importancia de manejar una comunicación coherente en las empresas tanto interna como externamente. En el mundo digitalizado en el que vivimos es cada vez más relevante contar con herramientas para llegar al público objetivo y mantener relaciones sólidas con los distintos stakeholders. Por tanto, como motivo de este estudio, se hará primero un recorrido por la definición e historial de la comunicación desde sus orígenes. Posterior a esto, se tratará la temática de comunicación organizacional, identidad corporativa, imagen empresarial, reputación organizacional, responsabilidad social y ética empresarial, comunicación interna y comunicación global. El subtema en el que se centró esta investigación fue en el área de comunicación interna, ya que es fundamental empezar por tener una relación sólida con los colaboradores quienes son las personas por las cuáles las organizaciones muchas veces pueden ser exitosas o fracasar. Por esto, existen muchas estrategias y tácticas que se explorarán más adelante.

## **2. Justificación:**

Es importante realizar esta investigación y desarrollar las temáticas presentadas en la tabla de contenidos porque cada una de ellas, ejerce algún tipo de influencia en la comunicación empresarial. Dentro de las empresas, es necesario contar con un plan de comunicación que se adapte a la cultura organizacional y a las necesidades específicas del negocio. La comunicación no es solo necesario en la vida diaria, sino también en todas las relaciones humanas. Si una empresa quiere ser exitosa debe comunicarse con

sus proveedores, clientes y colaboradores, para que estén alineados con la cultura organizacional, las metas que la organización quiere alcanzar y la estrategia que va a seguir para lograrlo. Esto permite que todos estén trabajando para lograr el mismo objetivo global y puedan estar al tanto no solo de lo que hará su área, sino todos los departamentos de la entidad. De esta forma, la planificación va a ser coherente, unificada y clara para que pueda ser decodificada por los receptores de manera sencilla. Por otro lado, en la comunicación hacia el cliente, es sumamente relevante ya que brinda técnicas para fidelizar al consumidor y generar más ventas.

### **3. Orígenes de la comunicación: Conceptualización, funciones, elementos, proceso, tipologías.**

Para empezar a explorar el tema que se va a tratar en este marco teórico, es necesario analizar primero qué es la comunicación en términos generales. Su importancia abarca varias áreas del conocimiento ya que desde hace siglos es el medio por el cual las personas han transmitido información valiosa y datos que han trascendido espacios y tiempo. Desde sus inicios, el proceso de comunicación ha sufrido varias modificaciones debido a cambios tecnológicos específicos que se dieron en algunas épocas, hasta llegar a la era de la web 3.0 en la que vivimos actualmente en el siglo XXI.

Por supuesto, lo principal para poder analizar esta temática es definir qué es comunicación. La comunicación es “un proceso de intercambio de información, en el que un emisor transmite a un receptor un mensaje a través de un canal, esperando que, posteriormente se produzca una respuesta en un contexto determinado.” (Apuntes, 2016) Existen varios tipos de comunicación, la primera es la verbal que usa palabras, sean estas expresadas oralmente o por medio de la escritura. La segunda es la no verbal, que incluye gestos, tono de voz, lenguaje corporal, ubicación frente a una persona,

movimientos oculares, etc. Tanto la comunicación verbal como la no verbal juegan un papel sumamente importante en la interacción con las personas.

Por tanto, el proceso más básico de comunicación cuenta con seis elementos principales: emisor, mensaje (codificación), canal, recepción (decodificación), receptor y retroalimentación. El emisor es aquel que quiere transmitir el mensaje. La codificación se refiere a la forma en la que el emisor determina qué es lo que quiere decir y cómo lo va a decir. El canal, es el medio por el cual se da el mensaje, por ejemplo, oralmente, escrito, lenguaje de señas, e-mail, mensaje de texto, whatsapp, etc. La decodificación es la manera en la que el receptor lo entiende. Para lograr decodificar el mensaje debe tener las habilidades para hacerlo. Por ejemplo, si el emisor y receptor hablan distintos idiomas es muy probable que la información no sea entendida. Uno de los elementos que también es parte de este proceso es el ruido, que es “una perturbación que dificulta el normal desarrollo del proceso por ejemplo, distorsiones en el sonido, la afonía del hablante, ortografía defectuosa, etc.” (Definición D.E, 2016) El elemento final de la comunicación es la retroalimentación que asegura que se reconoció el mensaje. Este es el momento en que el receptor responde y comunica algo al emisor. La retroalimentación según cca.org debe ser “útil, descriptiva, específica y oportuna” (2016)

El reto de la comunicación se basa en que a pesar de que hablemos un mismo idioma, cada persona puede percibir distinto el mensaje de acuerdo a sus creencias, experiencias y personalidad. Por esta razón, se debe tomar muy en cuenta la manera en la que uno se expresa y trasmite el mensaje. Dentro de este proceso se debe también cuidar tanto la gramática y la ortografía en comunicación escrita y el tono de voz en la expresión oral. Todos estos aspectos pueden generar una reacción negativa por parte del emisor.



El proceso comunicacional tiene funciones que se ajustan a las diferentes necesidades humanas. De acuerdo a la Universidad de Valencia, existen tres funciones principales que son: afectiva, reguladora e informativa. (2012) Para empezar, la función informativa, que es aquella que busca transmitir historia, conocimientos, experiencias personales, vivencias, entre otras. Esta función es pedagógica. La afectiva, es por la cual los seres humanos crean relaciones emocionales con las personas que nos rodean por medio de sentimientos, sean estos positivos o negativos es una función por tanto sociable. Para terminar, la reguladora es utilizada para compartir normas y conductas que son importantes dentro de un círculo social, cultura o sociedad.

Mucha información en el pasado se transmitía por medio de la cultura oral, ya que la escritura no estaba totalmente desarrollada. Normalmente los primeros habitantes humanos de la tierra se comunicaban por medio de comunicación no verbal, con gestos y sonidos. También contaban con recursos interesantes como pinturas en cuevas en la prehistoria. Para poder seguir, haremos un recorrido por la historia de la comunicación y su evolución a lo largo de los años, hasta la actualidad.

Los homosapiens habitan el mundo desde hace millones de años. En sus inicios, la comunicación que manejaban era sumamente primitiva y muchas veces utilizaban su cuerpo para expresarse por medio de gestos y posturas. También utilizaban sonidos para alejar a depredadores y también para cazar. Recién para el año 1400 A.C empiezan a aparecer las primeras civilizaciones que tienen una escritura. “Los sumerios idearon un tipo de escritura con íconos que representaban conceptos. Posteriormente, los egipcios desarrollaron un sistema de escritura basado íconos llamados jeroglíficos. Los egipcios utilizaron como soporte de escritura el papiro, compuesta por fibras de una planta juncosa del Nilo.” (Navarro, 2005.1)

Más adelante, algunas de estas formas de escritura se empezaron a asociar con la comunicación oral y lograron expresar acciones, emociones y aspectos de la vida diaria de estos seres humanos y formar el alfabeto. Esta evolución fue más notable en la época de los griegos que escribieron textos literarios alrededor de sus letras. Los romanos y su alfabeto fueron también sumamente importantes en el desarrollo de la comunicación actual. Por esta razón, muchas lenguas alrededor del mundo provienen del latín.

A pesar de toda esta evolución, durante la Edad Media los libros y la escritura estuvo en su gran mayoría en manos de la iglesia y mucha de la literatura existente fue quemada o desaparecida. Durante esta época, los monjes eran encargados de escribir y copiar obras. Al finalizar esta etapa, el siglo XII las universidades y centros educativos en grandes ciudades europeas eran dueños de gran parte del conocimiento y aprendizaje escrito, por lo que los textos estaban limitados a gente de clase alta.

Para el año 1450, todo el proceso de comunicación sufre un cambio extremadamente importante con la invención de la imprenta del alemán Johan Guttemberg. Por medio de este maravilloso invento, la lectura se masifica, por lo que se hace accesible sin importar la clase social. Como resultado de este avance tecnológico, se presentan nuevos canales de comunicación en Europa como periódicos y revistas. Todo este proceso se hizo más eficiente durante la Revolución Industrial.

En el siglo XX aparece un nuevo medio de comunicación, la radio. Esto permite que la información sea recibida con más facilidad, rapidez e inmediatez. Es decir, que la gente ya no necesitaba esperar a que se imprimiera el periódico sino que recibía noticias instantáneamente. Con la llegada de la televisión en el año 1926, la comunicación se vuelve mucho más visual, aunque en ese entonces no era muy accesible debido a su alto costo. Más adelante, el precio y la producción de estos aparatos permiten su llegada a gran parte del mundo.

En el año 1941, se crea la primera computadora y el internet en 1960, por lo que se revoluciona toda el área de la comunicación para entonces. Posterior a esto, en el año 1983, con la creación del primer teléfono celular, las personas ya no necesitan estar en su casa para poder comunicarse con otros individuos. Años después se empiezan a enviar mensajes de texto y con la creación de los teléfonos inteligentes y el internet en móvil el mundo ingresa a una nueva era de la web 1.0. La Web 1.0 se refiere al contenido que se subía a internet pero una vez publicado no podía ser editado, que era estático y totalmente unidireccional. No muchos tenían acceso a esta información y no eran creadores de la misma. De igual forma, el internet era lento y no permitía realizar búsquedas rápidas ni contaba aún con contenido actualizado.

Actualmente en pleno siglo XXI, estamos en la era de la web 3.0, que ha traído cambios importantes en los canales de comunicación, en los mensajes, en los contenidos y en las nuevas tecnologías que se implementan y utilizan para comunicar. Como resultado de la implementación de la web 3.0 un gran porcentaje de la población tiene un aparato electrónico por el cual acceder a internet. El contenido ya no solo es creado por unos cuantos, sino que puede ser difundido por cualquier persona con acceso. La web ahora tiene herramientas modernas que responden a las necesidades de los seres tecnológicos que somos hoy en día como por ejemplo Google Maps, Waze, Google Docs, Gmail, etc. Las páginas son mucho más accesibles, amigables, visuales y dinámicas. La gente se vuelve partícipe activo, creador y difusor de la información. Nacen también las redes sociales como Snapchat, Instagram, Twitter y Facebook, que han tomado especial protagonismo en los últimos años, razón por la cual las empresas, los medios de comunicación y la gente en general, se han adaptado a estos nuevos canales y deben cambiar constantemente ya que el público objetivo es cada vez más difícil de alcanzar. Es por esta razón, que gran parte del marco teórico estará enfocada

en estas nuevas tecnologías que pasan a formar parte importante de nuestros procesos comunicacionales en la actualidad.

#### **4. Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional nace de la relevancia que tiene la comunicación en el ámbito empresarial. “Poco a poco los directos y gerentes se han dado cuenta de que el funcionamiento y logro de objetivos de su compañía, sea cual sea su giro, se basa no solo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.” , pg.43 Esto se da también por la necesidad de contar con un mensaje unificado que vaya de acuerdo a la filosofía, misión y visión empresarial. Las compañías se dieron cuenta de que no solo las ventas eran importantes, sino también la relación que se genera por medio de distintos mensajes con los stakeholders.

Por otro lado, la comunicación organizacional abarca varios aspectos empresariales y es importante porque permite que exista retroalimentación entre los distintos públicos y la organización. Por una parte, los colaboradores, son la fuerza de trabajo que permite que las acciones de la empresa se cumplan de manera eficiente desde sus puestos. Cada uno de ellos juega un rol esencial en el éxito de las distintas áreas que conforman la compañía. Como vimos en el capítulo anterior, la comunicación es fundamental en la vida de las personas. La comunicación organizacional es el eje transversal por medio del cual todos los departamentos tienen visibilidad de lo que ocurre y es la forma en la que la compañía se comunica con sus trabajadores y sus públicos externos como proveedores. Por tanto la comunicación organizacional es:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización; entre la organización y su medio, que busca influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla con sus objetivos. (Cusot, 2015)

La comunicación organizacional trata tanto comunicación interna como comunicación externa. Por lo tanto, se debe cuidar la comunicación desde su origen empresarial que se construye alrededor de básicamente dos ejes principales la identidad corporativa y la imagen empresarial. A partir de estos elementos, se puede crear mensajes tanto para el público interno como para el público externo como clientes, proveedores, estado, gobierno y todo público con el que la empresa tenga relaciones directas o indirectas de trabajo.

Las técnicas utilizadas para manejar exitosamente la comunicación organizacional deben darse a través de un estudio que determine cuáles son las necesidades de la empresa y cuáles son los mejores medios para comunicar distintos mensajes. Obviamente la comunicación organizacional no es la misma en todas las empresas porque cada una de ellas tiene objetivos globales distintos. Esto también depende de qué tan grande sea y cuáles sean sus estrategias de comunicación basadas en el target, públicos objetivos, productos o servicios que ofrezcan.

En cuanto a los objetivos principales que debe cumplir la comunicación organizacional son tres: crear una imagen y clima de trabajo positivo, para que esté claro qué es lo que la empresa hace, cuál es su filosofía corporativa, cuáles son los productos o servicios que brinda, y sus objetivos a corto y corto plazo. Todo esto, por medio de varias herramientas que se explorarán más adelante en el texto.

## 5. Identidad corporativa

La identidad corporativa se refiere a “el propio ser de la organización, constituye su personalidad propia, que la diferencia de las otras.” (Cusot,2015) La misma, está compuesta por dos rasgos principales: físicos y culturales. Los físicos son aquellos elementos visuales que identifican a la organización. Esta categoría incluye el sistema de identidad visual y sus elementos, símbolo, logo, colores y tipografía.

Para empezar, el sistema de identidad visual son aquellos rasgos físicos que permiten que el público sepa cuál es la empresa de manera instantáneo. Todo esto con el objetivo de que sea reconocible y pueda unificar la imagen de la que se hablará más adelante. Para ser eficiente esta debe cumplir con tres requisitos: debe ser funcional es decir legible, memorable, original y versátil. Semánticos: por tanto debe manejar palabras que vayan de acuerdo de la identidad corporativa y formal que cumplan con ciertas normas estéticas y tengan una relación en cuanto a diseño y contenido.

En cuanto al símbolo, se refiere a una figura que representa a la compañía de manera única. Existen cuatro tipos de símbolos. El primero es la representación realista, que tiene dimensiones y proporciones de un objeto, animal o cosa que existe y que es planteado de manera real. El segundo es la representación figurativa no realista que es aquella en la que las proporciones están alteradas o distorsionadas en la figura. El tercero es el pictograma donde las relaciones del objeto no son claras, pero la forma se mantiene, por medio de una silueta que hace identificable a la imagen. El cuarto es la representación abstracta donde el objeto es indeterminado. Para ejemplificar este tipo de símbolos se retratarán por medio de ejemplos en la siguiente tabla:





Símbolo	Ejemplo
Representación realista del símbolo de Apple.	
Representación figurativa no realista del símbolo de Firefox.	
Pictograma de Fundación Deporte y Desafío	
Representación abstracta de HSB	

Tabla 1, Tipos de símbolos

Todas las fotografías utilizadas para este gráfico están citadas en la bibliografía

Otro elemento es el logotipo que es el nombre de la empresa escrito con un tipo de letra específico y también representativo. Por ejemplo, el logotipo de Disney es único y su tipografía fue creada y patentada por la organización. Otro de los rasgos físicos son los colores corporativos, es decir la gama cromática que utiliza la compañía. El color que se utilice transmite mucho acerca de la personalidad de la misma y es utilizada de manera muy variada. Un aspecto que hay que tomar en cuenta al momento de elegir colores, es la simbología de estos. Los colores cálidos forman los rojos, amarillos, tomates, que expresan energía, alegría, etc. Los fríos son azules, verdes, violetas que tienen otro significado. Por esta razón, se debe tomar en cuenta estos elementos al momento de elegir los colores que van a representar nuestra empresa. Si es por ejemplo un banco, se deben utilizar colores más formales, mientras que si es una empresa de capacitación deben ser cálidos y atractivos a la vista. Para ejemplificar los rasgos físicos tomaré el caso específico de Mc Donalds. Los colores corporativos son rojo y amarillo. Su símbolo es la M, que se ha posicionado de manera importante alrededor del mundo. Otro de sus elementos representativos visuales es el payaso Ronald Mc Donald.

Los rasgos culturales por otro lado son los que “incorporan creencias y valores de la empresa, los rasgos de tipo conceptual y departamental de la organización.” (Cusot, 2015) Estas incluyen historia, misión, visión, valores, filosofía, normas y comportamientos, como se presentan en el siguiente cuadro.

<b>Rasgo cultural</b>	<b>Descripción</b>
Historia	-Origen de la organización, razones por las que fue creada, lugar donde empezó, sus fundadores, los cambios a lo largo del tiempo.



	-Su espíritu y personalidad.
Misión	Qué hace la empresa, sus objetivos, sus funciones.
Visión	A dónde quiere llegar. Esta visión debe ser planteada dentro de un rango de tiempo específico. Se refiere a una proyección o meta a futuro. Por ejemplo: Llegar a ser el banco más rentable del Ecuador para el 2020.
Valores	Principios fundacionales de la organización, valores que rigen la actividad de los colaboradores y que representan a la empresa.
Filosofía	Explicación de los valores y cómo se los aplica en la compañía. Cómo son descritos dentro del ámbito laboral y aplicados a la cultura corporativa.
Normas	Serie de reglas que se deben cumplir. Estas normalmente están estipuladas en un manual. Tratan temas como uniforme, horarios de trabajo, hora de almuerzo, etc.
Comportamientos	Son comportamientos que tienen los colaboradores con su entorno y sus compañeros de trabajo. Por ejemplo, el tratarles de tú o él. El si se saluda al llegar con beso o dando la mano, etc.  Estos comportamientos no están escritos. Se dan naturalmente.

Tabla 2, Rasgos Culturales

Elaboración propia, basado en (Cusot, 2015)

## 6. Imagen Empresarial

La imagen empresarial según Joan Costa, es “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la

interpretación de la información sobre la organización.” (2004, pg.2) Es decir, que es diferente para cada persona, ya que es producida por cada uno de los públicos que tienen contacto con la empresa en algún punto de sus vidas. Esta representación de la empresa por parte del público es formada por tres dimensiones la identidad, comunicación y la imagen. La identidad que como vimos anteriormente es la cultura y la misión de la organización. Lo que la empresa comunica, que se refiere a lo que se transmite hacia afuera y la imagen que es aquella que es formado por los públicos.

Existen tres tipos de imágenes, la autoimagen, la imagen intencional y la imagen real. La autoimagen es “el conjunto de atributos físicos y culturales asumidos por un sujeto (o empresa) como elementos definitorios de sí mismo.” (Cusot,2015) Es decir, cómo se ve la organización desde el interior, una autopercepción. Por otro lado, la imagen intencional es aspiracional, es un deseo de qué es lo que los públicos perciban y qué es lo se hace para poder lograrla. Esto se logra por medio de publicidad, relaciones públicas, lobbying, responsabilidad social entre otras herramientas importantes. Para terminar la imagen real es la que se alberga en la mente del público y se conforma por las acciones de la compañía, si es que cumple con aquello que dice y es coherente.

## **7. Reputación Organizacional**

La reputación organizacional es “la cristalización de la imagen corporativa de una organización sustentado en un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos.” (Ritter, 2004, pg.4) Hoy en día las empresas deben tomar muy en cuenta este concepto ya que cada vez el público tiene más influencia en la reputación empresarial. Es por esto que se debe cuidar mucho la coherencia entre lo que la

organización dice y lo que realmente hace. Por ejemplo, si es que mi organización dice ser amigable con el medio ambiente y resulta que las luces de las oficinas se quedan prendidas toda la noche, entonces ¿realmente le creemos a la compañía? Estas incoherencias son aquellas que crean resistencia por parte del público y cuestionan la credibilidad de los mensajes.

Según Cusot, para que exista un manejo exitoso de la reputación corporativa debe cumplir tres condiciones: tener una sólida dimensión axiológica, que tiene que ver con principios y valores. Debe contar con un comportamiento comprometido, es decir que debe proyectar una sólida cultura organizacional y debe también tener un equipo proactivo de gestión reputacional. (2015) El último punto se debe profundizar, ya que es uno de los más importantes. Con esto se refiere a que debe existir un equipo especializado que sepa cuáles son las acciones a seguir al momento de manejar situaciones que puedan afectar la reputación e imagen de la empresa. Por ejemplo, si es que empiezan a circular fotografías que difaman a la organización y que pueden tener consecuencias graves dentro de este ámbito, la empresa debe contar con profesionales que sepan cómo responder y controlar estos casos.

En el pasado no existía mucha consciencia en cuanto a medio ambiente, derechos de trabajadores, pruebas en animales, etc, pero hoy en día son temas que giran alrededor de la reputación empresarial y son temas que a la gente le interesan. En tiempos antiguos las organizaciones valoradas y reconocidas eran aquellas que generaban más ganancia y rentabilidad, hoy en día las cosas han cambiado. Existen regulaciones, normas y reglas que deben ser cumplidas. Si no se cumplen no solo pueden ser juzgadas por la ley sino por el público que ha adquirido un papel protagónico en los últimos años.

En el siglo actual, el público ha dejado de ser pasivo. Existe una creciente acción social que ha obligado a las empresas a ser más cuidadosas con sus actos. Como dice el

autor Villafane, esta nueva visión se dirige “hacia la obtención de beneficios económicos con la más atemperada y reflexiva orientación hacia la sostenibilidad, entendiéndose esta como la asunción de una nueva responsabilidad social corporativa que supone, una visión más armónica de la empresa y su entorno. Es en este contexto es donde surge, también, el fenómeno de la reputación corporativa, quizá el concepto más emergente del management moderno.” (2004, pg.30) Este planteamiento retrata los cambios sociales que se han dado y que han obligado a modificar drásticamente la estrategia de las empresas a nivel mundial.

Actualmente, tomando en cuenta la competencia que existe, las organizaciones le dan mucha más relevancia a la imagen y reputación corporativa. Un claro ejemplo de estos cambios son los productores de cosméticos. Algunos de ellos tuvieron que hacer una modificación en sus métodos de investigación ya que hace algunos años activistas sacaron a la luz la realidad del sufrimiento de los animales en las pruebas de maquillaje, cremas y productos de belleza. Estos vivían en condiciones deplorables y muchos de ellos desarrollaban enfermedades por el abuso que estas pruebas representaban. El público se volvió mucho más crítico con respecto a este tema y muchas compañías fueron juzgadas, creando reputaciones negativas. Durante esta época muchas compañías de cosméticos redujeron sus ventas y fueron tachadas de crueles e inhumanas. Esto, obviamente afectó la imagen de los productos y la imagen global empresarial. Como resultado de esto, algunas empresas grandes de cosméticos decidieron empezar a probar otros métodos de investigación como pruebas en tejidos humanos. Es indudable el hecho de que esto representó un alto costo de inversión, pero a largo plazo ayudó al progreso y logró modificar su reputación. Una de las empresas que tomó esta decisión de progresar en cuanto a sus técnicas fue The Body Shop, que se especializa en venta de cremas. En todos sus productos se presenta el sello de not tested in animals.

Este fenómeno de la participación del público es también más fácil en la actualidad debido al alcance que tiene la tecnología. Es muy común que alguien presente alguna queja o exprese su opinión negativa acerca de un tema específico en contra de una empresa por medio de uno de los tantos medios de comunicación que tenemos al alcance. Como sabemos, “hay pocas fuerzas en la sociedad del nuevo milenio que tengan más efecto que el poder de la comunicación. La coordinación de la comunicación, así como el control de qué y cómo decimos las cosas, y a través de qué medios, representan un desafío. Este desafío, como tantos otros en la sociedad, ha sido ampliado, agrandado y se ha hecho más complejo por el papel dominante que Internet desempeña actualmente en la sociedad.” (Seitel, 2002, pg.15) El cliente tiene el poder de crear una reputación negativa por medio de un clic.

Un claro ejemplo de esto, son las calificaciones que puede dar un usuario en Trip Advisor o Booking. Estas opiniones pueden ser revisadas por otras personas y esto claramente influencia sus decisiones. Si un hotel o un restaurante tienen calificaciones bajas, es muy probable que muchos huéspedes decidan ir a otro lugar a pasar la noche o sus vacaciones. Por otro lado, si es que el usuario se sintió a gusto y su experiencia fue buena, la reputación del lugar va a ser positiva y esto puede llamar la atención de otros clientes que opten por ir. Esto retrata el poder que tiene hoy en día la gente y cómo su opinión es relevante, porque son usuarias que quieren ser escuchados.

La reputación es también un elemento que se construye desde el interior de las empresas. Los colaboradores deben estar siempre involucrados con los objetivos de la organización. Cómo sea la institución desde adentro dice mucho acerca de si se cumplen o no los pilares de la misma. Si los colaboradores se sienten contentos con su clima laboral y si les tratan de manera respetuosa en su trabajo lo más probable es que presenten una imagen positiva hacia el exterior. Si desde el interior existe un rechazo

hacia la organización y este colaborador habla con su círculo acerca de esto, su opinión tiene más fuerza porque él conoce la compañía de cerca. Hay que pensar que esta persona tiene familia y amigos y su perspectiva se está esparciendo. Por esta razón es importante valorar y reconocer a los colaboradores, ya que “el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados” (Clavería, 2009, pg.50)

## **8. Comunicación Interna**

La comunicación interna se refiere al “mecanismo que permite que una empresa o institución todo el mundo sepa por qué hace su trabajo y, como consecuencia de ellos, por qué lo hace de aquella manera y no de otra.” (Torv Jordán, 2003, pg.240) Por tanto, lo que busca la comunicación interna es crear una relación con sus colaboradores que los motive y les permita tener una actitud comprometida con la empresa por medio de diferentes herramientas. Los trabajadores de la organización son el público objetivo más importante, ya que de ellos depende mucho el éxito o fracaso de la compaa. Es por esto, que es tan importante considerar de qué manera logras formar relaciones duraderas con ellos por medio de la comunicación.

Se determinan por tanto, canales, mensajes, actividades y eventos que permitan una comunicación bidireccional y que creen un ambiente favorable de trabajo. Todo esto con el objetivo de que los colaboradores se sientan parte de la empresa, conozcan y hablen bien de la misma. De igual forma, se busca generar espacios de interacción, para que se sientan partícipes e identificados con la cultura organizacional con la que deben

trabajar a diario. En pocas palabras, lo que se busca por medio de la comunicación interna es que los trabajadores todos los días se pongan la camiseta de su organización y sean voceros de la identidad de la misma.

Uno de los puntos clave a tomar en cuenta, es que siempre se debe tratar de que la comunicación sea bidireccional para asegurar que el mensaje que la empresa busca transmitir sea entendido y decodificado por las personas de manera eficiente. En empresas grandes sobretodo, se tienen una mezcla importante de perfiles en los colaboradores y una gran variedad de roles que cumplen, por lo que los mensajes deben ser simples para que puedan ser recibidos y comprendidos por todos. En la siguiente tabla se muestran las consecuencias de la comunicación de dos vías y de la comunicación de una sola vía. Como se puede evidenciar es mucho mejor que los colaboradores se sientan escuchados y puedan tener una participación activa dentro de los procesos comunicacionales corporativos.

<b>Consecuencia de la comunicación de</b>	
<b>Dos vías</b>	<b>Una vía</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima colaborativo</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Mayor compromiso</li> <li>• Genera independencia {empowerment}</li> <li>• Mayor eficacia en la tarea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima de tensión</li> <li>• Mayor nivel de inseguridad</li> <li>• Genera dependencia</li> <li>• Posible ineficacia</li> <li>• Fomenta el rumor</li> </ul>

**Ilustración 1, Consecuencia de la comunicación de dos vías**

(Tomado del texto de Bardolini Conceptos Claves de la Comunicación Interna)

Para empezar a tratar esta temática, es fundamental conocer cuáles son los objetivos de una buena gestión de comunicación interna. Como vimos antes, no todas las empresas son iguales, pero de manera global deben cubrir los siguientes puntos:

- Cuidar la imagen corporativa.
- Poder construir un clima laboral que apoye buenas relaciones laborales y que los colaboradores sientan que la empresa se preocupa por su bienestar y por el equilibrio trabajo-vida personal.
- Contribuir con el involucramiento del colaborador con la cultura organizacional de la compañía.
- Generar conversaciones y activar canales de comunicación interna ascendentes, descendentes y horizontales.

En cuanto a los principios que abarcan la función de la comunicación en las empresas,

Cusot plantea tres:

- Integración en el management de la empresa.
- Evaluación del clima laboral de manera constante.
- Adopción de un enfoque estratégico por medio de los resultados obtenidos en encuestas internas. (2015)

Para seguir desarrollando este tema, es primordial hablar acerca de los tipos de comunicación interna que hay en las empresas: formales e informales. La comunicación formal es aquella que se comunica de manera oficial. Dentro de esta categoría tenemos la vertical que puede ser de dos tipos ascendente o descendente, la horizontal y la transversal. Por otro lado, la comunicación informal es aquella que se da de manera no oficial en puestos de trabajo, departamentos o entre colaboradores. En esta categoría encontramos el rumor, que analizaremos más adelante.

La comunicación formal ascendente es aquella que transmite un mensaje desde rangos altos de la empresa hacia abajo. Los objetivos principales de este tipo de comunicación radican en unificar el conocimiento de varias áreas de la compañía, su



identidad, el fortalecer relaciones jerárquicas y que los colaboradores tengan confianza en sus líderes de área y la información que viene desde autoridades corporativas. Todo esto se logra por medio de manuales empresariales, inducciones, eventos, capacitaciones, comunicados, etc. En cuanto a desventajas de este tipo de comunicación es que muchas veces tiende a ser unidireccional. Otra de las desventajas puede ser contar con jefes que no sepan transmitir información clara a su equipo o no tengan una buena relación entre sí, por lo que en algunos casos los datos llegan a los colaboradores incompletos o confusos. Este tipo de comunicación puede también dificultarse dentro de organizaciones que cuentan con muchos trabajadores.

En cuanto a la comunicación ascendente, es aquella que va desde los colaboradores hacia los miembros directivos de la empresa. Sus objetivos principales son recibir feedback por parte de los colaboradores acerca de aspectos que están bien o pueden mejorar dentro de lo que es clima laboral, tácticas y estrategias de ventas, marketing, etc. Otro de los objetivos primordiales es el de resaltar la importancia de los distintos cargos y posiciones. Para finalizar, es relevante contar con un flujo de ideas interesantes que pueden aportar de manera positiva al negocio, ya que no necesariamente las buenas propuestas nacen de la dirección. La comunicación ascendente se da en espacios como reuniones operacionales, entrevistas, círculos de calidad, encuestas y sistemas de sugerencias.

Las reuniones operacionales como ya se verá más adelante son un muy buen espacio para el intercambio de ideas y la valoración de distintos puntos de vista. En cuanto a las entrevistas personales, profundizan el tema a tratar y buscan identificar oportunidades de mejora, los círculos de calidad son reuniones que se dan con representantes de distintas áreas para consolidar una idea o poder trabajar en equipo para lograr un objetivo. Por otro lado, las encuestas buscan medir índices de satisfacción, clima laboral

y opiniones acerca de distintos ámbitos empresariales. La ventaja de esta herramienta es que son hechas de forma privada y son confidenciales. Otro de los sistemas interesantes son los buzones de sugerencia que permiten a los colaboradores expresar su punto de vista y presentar su recomendación.

Algunas barreras de la comunicación ascendente se pueden dar cuando los colaboradores no tienen receptividad y apertura por parte de su jefe, por falta de tiempo o falta de interés. También puede deberse a que no existe la confianza suficiente por parte de los subordinados para expresar sus opiniones por miedo a no ser tomados en cuenta. En estos puntos de conflicto mucha información valiosa se pierde y es cuando el canal ascendente que tiene tanta relevancia no puede cumplir con sus objetivos. Otro ejemplo de esto es cuando un jefe es prepotente y cree siempre tener razón, por lo que termina alejando al grupo y generando tensión con su equipo de trabajo.

La comunicación horizontal por otro lado, es aquella que se da dentro de un mismo nivel jerárquico, por ejemplo, entre directores, entre gerentes o entre analistas o especialistas. Los objetivos principales son intercambiar información relevante para las responsabilidades del cargo, generar técnicas y estrategias alrededor de la imagen corporativa para lograr unificación. Este tipo de comunicación se da en reuniones, por medio de informes y comunicados. Por ejemplo, los directores de cada unidad se reúnen para concretar objetivos y acciones a final de año que se tomarán en el año entrante, deben estar alineados para que los planteamientos sean coherentes. Las barreras dentro de este tipo de comunicación son principalmente el lenguaje técnico que pueda existir en algunas áreas y la competencia en departamentos por demostrar su importancia dentro de la organización.

Para terminar, la comunicación transversal es aquella que “se da no sólo entre niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales

comparten funciones. Con muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores.” (Bartolini, 2009, pg.14) Un ejemplo de esto, son las empresas multinacionales que deben reportar a miembros fuera del país. Esta comunicación debe ser transversal porque al tener objetivos que se dan a nivel internacional, deben tener cohesión y deben cumplir con ciertos parámetros internacionales.

En cuanto a la comunicación informal, se habla de una categoría grande que es el rumor o conversación de pasillo. Dentro de varias empresas el rumor tiene gran credibilidad, pero hay que tener mucho cuidado cuando se vuelven extremadamente ruidosos y afectan el clima laboral. De igual forma, es importante recalcar que puede llegar a ser una especie de teléfono dañado, ya que a medida que se va esparciendo, el mensaje se vuelve cada vez más incierto. A pesar de esto, según Cusot, el rumor es creíble porque es transmitido por una persona de confianza, su contenido es bastante real y factible, el asunto que trata tiene relevancia para los colaboradores y la información es a veces ambigua. (2015)

De acuerdo al autor Según D. Bysow, existen varios tipos de rumores que son: sigiloso, impetuoso, sumergible, negro o agresivo, gris o amenaza y rosa o ensueño. Cada uno de ellos se explica en la siguiente tabla:

<b>Rumor</b>	<b>Definición</b>
Sigiloso	Es aquel que empieza como un secreto y se va esparciendo lentamente por la organización.
Impetuoso	Se transmite de manera extremadamente rápida ya que trata un tema de interés para la mayoría de colaboradores o expresa una amenaza. Por ejemplo: la empresa despedirá a varios empleados en diciembre.

Sumergible	Es aquel que tiene importancia por un tiempo específico, luego pierde interés y vuela a tener protagonismo.
Negro o agresivo	Representa un ataque hacia una persona o grupo con objetivo de difamarla. Causa gran controversia dentro de la empresa y puede causar peleas y conflictos internos. Ejemplo: La secretaria tiene una aventura con el director.
Gris o amenaza	Genera intriga y miedo frente a eventos que podrían ocurrir.
Rosa o ensueño	Tiene que ver con ilusiones de los colaboradores provocando motivación en ellos. Este tipo de rumor puede tener consecuencias negativas si es que a la final terminar siendo mentira y el colaborador no recibe lo esperado. Un ejemplo de esto puede ser que se esparza un rumor acerca de un bono extra para las personas que alcancen un objetivo concreto de ventas. Si después resulta que no era cierto, las personas pueden desmotivarse y la empresa pierde credibilidad.

Tabla 3, Rumor

Elaboración propia, basado en (Cusot, 2015)

A continuación, hablaremos acerca de los dos tipos de canales que existen dentro de las organizaciones.

<b>Tradicional</b>	<b>Tecnológicos</b>
-Newsletter	-Intranet
-Carteleras físicas	-E-learning
-Manuales corporativos	-Foros
-Reuniones operacionales	-Pantallas internas

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encuestas de satisfacción y clima laboral.</li> <li>-Reportes</li> <li>-Actividades</li> <li>-Circulares</li> <li>-Cartas</li> <li>-Entrenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Grupos de colaboradores en redes sociales.</li> <li>-Plataformas virtuales</li> </ul>
--	---

**Tabla 4, Tipos de canales tradicionales y tecnológicos**

Elaboración propia, basado en (Brandolini, 2009, pg.14-20)

Por motivos de este estudio, analizaremos primeros los canales tradicionales que son aquellos que dependen de recursos escritos en papel o de comunicación verbal.

“Emplear canales donde el soporte sea el verbal es más efectivo para el tratamiento de temas complejos como puede ser situaciones de cambio ya sea por procesos de adquisiciones, fusiones, crecimiento o downsizing o frente a un caso de crisis.”

(Brandolini, 2009, pg.17) Mientras más relevancia tenga un tema, más necesario es tener a las personas involucradas al frente tuyo para poder comunicar cualquier tipo de inquietud, problema y poder buscar soluciones que se ajusten a la situación específica que se debe tratar. Es también importante manejar este tipo de comunicación verbal cuando se necesita feedback inmediato que deba ser personal, ya que de este modo se tiene contacto con la otra persona también por medio de la comunicación no verbal.

Un ejemplo de cuándo se utiliza este recurso son las reuniones operacionales. Muchas veces se hacen cada semana o cada mes en las empresas, dependiendo del área y tienen como objetivo analizar los resultados de un área específica o de varias áreas en el caso de reuniones de autoridades directivas. En estos casos es importante que exista comunicación verbal porque como equipo se analizan las oportunidades de mejora y se

hace seguimiento de acciones a tomar y su cumplimiento. De igual forma, existe feedback y coaching que permiten que el departamento esté alineado y al tanto de lo que está pasando en las sub-áreas que trabajan conjuntamente. Por ejemplo, en una reunión operacional de Recursos Humanos, se puede tener la presencia del equipo de Desarrollo Organizacional, Servicios al Personal, Entrenamiento y Selección. Como todos forman parte del mismo departamento es importante recibir retroalimentación y poder proponer acciones para el desarrollo conjunto y para alcanzar objetivos comunes, alineados a los principios corporativos.

Por otro lado, aquellos temas que deben ser comunicados por medio de papel, pueden ser los que plantean información que será entregada con fines de registro o de reglamento, aunque estas no son sus únicas funciones. Por ejemplo, si es que se va a realizar una capacitación interactiva donde la gente debe participar y llenar ejercicios en una hoja individual, entonces se debe utilizar este recurso escrito. Otro ejemplo puede ser cuando se necesita entregar instrucciones para alguna actividad o parámetros de ejecución para algún proyecto específico. El uso de estos canales es determinado por el objetivo del mensaje y el público al que se quiere llegar. Un ejemplo final, es el hecho de tener una lista de pendientes del área para que no se le olvide a ningún miembro del equipo de completar las tareas asignados durante la semana.

Por otro lado, los canales tecnológicos son los que aquellos que han migrado hacia un modelo digital, que requiere de una computadora o de un dispositivo. Una de las principales ventajas de este canal es el feedback y la bidireccionalidad de la comunicación que se puede lograr por medio de este. La rapidez que brinda la web 2.0 es inimaginable y está muy bien posicionada alrededor del mundo. Como vimos antes, los humanos nos dirigimos hacia a un modelo mucho más digital y esto ha contribuido

al desarrollo de nuevos servicios y proveedores que brindan a las empresas y a sus colaboradores nuevas experiencias mucho más interactivas que en el pasado.

Los colaboradores son ahora partícipes y creadores de contenido y de eso se nutre la comunicación interna. La empresa es la que genera información y las marcas o servicios que maneja son aquellos que alimentan los medios. Esto también depende del tamaño de la empresa. Por ejemplo, si es una organización de 40 personas va a haber mucho más facilidad para comunicar eventos, lanzamientos, nuevos productos, etc. Por otro lado, en una empresa multinacional más grande con más localidades y sites, va a ser un reto mayor y estos medios van a ser grandes aliados de los encargados de manejar la comunicación interna.

Un elemento que hay que tomar muy en cuenta al momento de implementar estos recursos digitales es el público objetivo al que te diriges ya que por ejemplo, los millenials están mucho más familiarizados con estas herramientas, pero puede haber entre los colaboradores un público un poco mayor que necesite inducción acerca de cómo utilizarlos. Es importante tomar en cuenta que si una compañía migra a un modelo digital, estos canales “deben adaptarse a la cultura de la organización; es decir, que tiene que haber un antes, un durante y un después de su implementación donde se explique y prepare a la organización para el uso de estos canales no tradicionales.” (Brandolini, 2009, pg.22) De igual forma, al implementar un canal, se debe entender su funcionalidad y el tipo de mensaje que va a ser comunicado por medio de él. Esto se debe socializar con los colaboradores para que tengan una idea clara de qué información se comunica por medio de estos canales específicos.

El canal debe contar también con un plan, objetivos claros y proyecciones de hacia dónde quiere llegar al igual que una forma de medición y evaluación de su efectividad. Por ejemplo, si tengo un recurso de newsletter digital debo tener alguna manera de

medir su alcance. Esto se puede hacer por medio de cantidad de clics, de cuánta gente abrió cada uno de los comunicados y también debe dar una idea de cuáles son los contenidos que más llaman la atención. Algunas organizaciones cuentan con targets de alcance a los que las distintas áreas deben llegar. Si en una semana no se logra el objetivo deseado, se debe tomar planes de acción para elevar esa cifra o buscar alternativas de contenido que permitan crear más interacción con los colaboradores o el público objetivo al que se quiera llegar.

Los canales tecnológicos también acortan distancias y logran desaparecer fronteras. Por ejemplo, ahora las personas que trabajan en otras localidades u otros países ya no tienen que viajar para tener una reunión importante. Hoy en día una conferencia, se puede hacer por medio de una llamada de Skype. Esto representa un ahorro para la compañía y una comunicación mucho más eficaz desde otras partes del mundo. Ahora se pueden hacer entrevistas, entregar nóminas, enviar campañas que están siendo implementadas por la empresa a nivel global por medio de plataformas virtuales. A pesar de esto, aún en el Ecuador se necesita tecnología de Internet más avanzada, ya que aún cuesta un poco tener buena señal en una sesión de Skype y por ejemplo para descargar contenido aún el servicio es bastante lento.

Ahora que se han analizado estos elementos esenciales, pasaremos a profundizar en algunos canales de comunicación interna importantes en la siguiente tabla:

<b>Canal</b>	<b>Descripción</b>
Cara a cara	Comunicación más directa y feedback instantáneo. Permite la escucha activa.
House Organ	Contiene información relevante de la organización como lanzamientos, actividades, talleres, oportunidades de desarrollo, etc. También incluye



	temas sociales con los que el colaborador se puede relacionar y que tengan también temáticas alineadas a cultura corporativa.
Carteleras	Es una herramienta importante para comunicar logros, vendedores del mes, calendario corporativo, actividades. Tiene alto alcance, pero debe estar constantemente actualizándose por lo que debe haber un responsable encargado de esta labor. Al utilizar recursos como estos, deben ser atractivos visualmente y no deben contener tanta información o palabras por que pierden visibilidad. De acuerdo al texto de Brandolini este canal debe tener estas características: actualidad, simplicidad, comprensibilidad y diseño. (2009)
Emails y agendas electrónicas	Tiene gran alcance y rapidez. Se pueden enviar mails de manera instantánea y a distintos grupos de personas. Por esta razón, es importante contar con un listado actualizado de los colaboradores que permita que la comunicación sea más efectiva.
Newsletter	“El Newsletter es una publicación electrónica que se distribuye por email en forma periódica.” (Brandolini,2009) Este recurso debe ser segmentando de acuerdo al público objetivo al que deba ser enviado. Por ejemplo, existen algunas localidades a las que no aplicará cierta información por lo que se les debe enviar un Newsletter personalizado.
Brochure	Cuenta con material gráfico, es informativo y visual.
Portal de Internet	La cara de la compañía hacia sus públicos. Está disponible en la web a la hora que el usuario quiera acceder y tiene información importante y fundamental de la compañía.
Intranet	Uso exclusivo de colaboradores. Red virtual de la organización donde el trabajador puede acceder a información de manera rápida.

Blogs	Incentiva a los colaboradores a participar y a dar su opinión.
-------	--

**Tabla 5, Canales de Comunicación Interna**

Elaboración propia, basado en (Brandolini, 2009, pg.19)

Dentro del uso de estos canales internos, uno de los elementos a considerar es la saturación de información. Por ejemplo, si se va a utilizar un recurso como mailing, se debe tener un máximo de mails que se deben enviar a todos los colaboradores para no disminuir la visibilidad de los mensajes. Estos deben ser de extrema relevancia e importancia como, por ejemplo, un movimiento organizacional de Dirección, un comunicado proveniente del Centro, información relevante que concierna feriados, festividades, pagos de nómina, simulacros de seguridad, etc. Para otro tipo de comunicados se debe utilizar otros recursos que sean menos invasivos como por ejemplo pantallas digitales para aquellas empresas que han migrado a un modelo tecnológico o carteles para aquellas que no.

Algunas recomendaciones para el uso del mail son que, para empezar, se debe tener claro quién es el o las personas que van a recibir el correo, para que no existan equivocaciones o errores de destinatario. La información confidencial empresarial debe ser cuidada ya que podría caer en manos de la persona incorrecta. Otro de los puntos a tomar en cuenta es que no se debe enviar mails extremadamente largos, deben ser breves y entendibles. De igual forma el asunto del mensaje debe tener coherencia con el contenido y se debe evitar enviar archivos que pesen mucho.

En el caso del Newsletter, que es otro de los canales bastante utilizados por las empresas, se debe tener objetivos claros, saber a qué público se dirige, establecer una periodicidad, tener un diseño que vaya de acuerdo a la imagen corporativa y delegar responsables para cada acción. El redactor, por ejemplo, se encarga de recopilar

información relevante. Es por esto, que debe tener contacto directo con el Departamento de Recursos Humanos y Marketing. El editor por otro lado, debe adaptar la información para que vaya de acuerdo con la función del canal. Por último, el director debe aprobar temas y corregir las publicaciones antes de ser enviadas.

Con respecto a la intranet, este recurso tiene beneficios importantes como el rápido acceso a datos de la empresa, bidireccionalidad de la comunicación, involucramiento e interacción con los colaboradores, entre otras. Otra de las ventajas de la intranet es el ahorro que representa utilizar estos recursos tecnológicos para la empresa. Aporta a que el flujo de la comunicación sea mucho más rápido y aquí entra en juego también el factor tiempo. Otro de los elementos importantes de los canales tecnológicos son las plataformas de e- learning, que responden también a un modelo web 2.0. Este recurso de aprendizaje y capacitación permite a los colaboradores acceder a miles de entrenamientos en línea, donde pueden explorar temas de su interés o asignados por la empresa, específicamente para cada área, de acuerdo a sus necesidades. Representa también un ahorro para la empresa porque las capacitaciones personales son bastante caras y muchas veces no pueden ser masivas. La plataforma permite al colaborador administrar su tiempo y poder acceder cuando quiera y desde donde quiera. Muchas empresas están migrando hacia este modelo también porque permite cargar contenido a los colaboradores y recomendar cursos tanto a su equipo como a sus compañeros de trabajo.

Últimamente las redes sociales también han adquirido protagonismo en las organizaciones. Algunas compañías cuentan con grupos cerrados de colaboradores donde comparten información importante de la empresa, aunque muchas veces está reservado para ser un espacio de interacción social fuera de la compañía. Esto crea en los colaboradores un sentido de pertenencia y de orgullo. También permite compartir

contenido interactivo que activa el canal ascendente y demuestre que la organización está interesada no solo en tu trabajo, sino también en tu vida personal, lo que te gusta hacer, tu familia, tus amigos y tu círculo cercano. El contenido que se despliega en estos grupos pueden ser GIFS, post interactivos, calls to action, Trivias que hablen acerca de elementos históricos de la empresa, de las marcas, concursos de las diferentes unidades de negocios, etc.

Un concepto relevante que presenta el texto de Bardolini, se basa en tres conceptos principales que se deben recordar en cuanto al manejo de la comunicación interna: elegir el canal correcto, completar los mensajes, siempre pensar en su interlocutor, como vemos en el cuadro 1.4. Ya que todos somos diferentes, el lenguaje que se utilice debe ser simple y entendible. Una vez alguna profesora me dijo alguna vez que si el mensaje que se transmite por medio de una campaña lo puede entender un niño, entonces es el mensaje adecuado. Todos somos diferentes y nos manejamos de acuerdo a parámetros, creencias y mapas distintos por lo que no podemos como comunicadores asumir que lo que entendemos es lo que los demás entenderán.

### Claves para recordar:

<b>Elegir el canal correcto</b>	<b>Completar los mensajes</b>	<b>Siempre debe pensar en su interlocutor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El canal más rico es el oral. Compromete a las personas y es creativo.</li> <li>- A veces, es necesario quedarse con un registro de las conversaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las afirmaciones incompletas quedan muy expuestas a la interpretación del receptor y puede provocar mas los entendidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de información genera desinformación. Su exceso también.</li> <li>- ESCUCHE ACTIVAMENTE.</li> <li>- Genere EMPATIA.</li> </ul>

Ilustración 2, Claves para recordar

(Tomado del texto de Bardolini Conceptos Claves de la Comunicación Interna)

Los canales que se usen, así como los mensajes, deberán adaptarse al público y al tipo de empresa. Por ejemplo, no es lo mismo hablar a un público Blue Collar como a un público White Collar. El Blue collar está conformado por gente de ventas y operarios de fábricas que no tienen normalmente una computadora o un aparato móvil a la mano todo el tiempo, ya que están trabajando con maquinaria dentro de un espacio donde el ambiente es extremadamente estricto en cuanto a normas de higiene y seguridad. Por otro lado, el White Collar son las personas administrativas que están en oficinas corporativas y normalmente cuentan con un dispositivo electrónico por el cual pueden recibir mails continuamente. Por tanto, para lograr comunicarse con colaboradores Blue Collar se deberán utilizar otros canales como mensajes de texto, reuniones operacionales o pantallas digitales, si es que estas se encuentran en todas las localidades.

Otro punto importante a tomar en cuenta es el hecho de la longitud de los mensajes. En un mundo tan saturado de información como en el que vivimos hoy en día, mucha se pierde o es omitida. Es por esta razón, que mientras más corto y visual sea el mensaje tiene más posibilidades de ser tomado en cuenta por el receptor. Por otro lado, los comunicados que tengan una cantidad de texto muy extenso acabarán en los correos eliminados, aunque contengan datos extremadamente valiosos y de gran importancia para la organización. En el ámbito empresarial y social actual menos, es más. Por esta razón, cada vez más, las empresas están adaptando sus comunicados a one pagers.

Para generar una comunicación interna efectiva, debe haber un lazo de confianza que una a los colaboradores con la empresa. Para esto es fundamental contar con una red de facilitadores, que son “un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que poseen vocación y habilidad para comunicar y tienen cualidades

para liderar proyectos. Por lo general, los integrantes de la red son reconocidos y respetados por su grupo de trabajo.” (Brandolini, 2009, pg.25) Dentro de cada área de la organización se debe contar con una especie de vocero que pueda cascadear información a su equipo de trabajo. En algunas empresas las redes de facilitadores son conocidos como Human Resources Business Partner. Estos individuos están a cargo de ciertas áreas de la compañía a las que deben guiar en procesos de negocio, objetivos, cultura corporativa, etc. Cuando existe un elemento de comunicación importante se debe contar con la colaboración de estos aliados, para lograr mayor alcance.

Estas personas aparte de ser un lazo fundamental entre colaboradores y organización son también fuentes de retroalimentación, ya que están en constante contacto con las personas y deben también asegurarse de que estén bien y de cubrir sus requerimientos tanto grupales como individuales en caso de necesitarlos. Deben estar preparados para cualquier eventualidad y deben conocer la empresa a fondo para poder responder cualquier duda que puedan tener los colaboradores, en especial en situaciones de crisis. Es por estas razones, que los facilitadores deben trabajar de la mano del área de comunicación interna y comunicaciones en general, porque juegan un papel esencial dentro del desarrollo de la organización y de la efectividad de los procesos de comunicación.

Para cerrar el tema de canales, hablaremos acerca de la sinergia que debe existir entre ellos. Sinergia se refiere a “participación activa y concertada de varios órganos para realizar una función.” (Word Reference, 2016) Este efecto se logra mediante la creación de estrategias comunicacionales claras que respondan a las necesidades empresariales. Cada medio debe tener una razón de ser y funciones específicas para los distintos tipos de información. Uno de los elementos que debe ser tomado en cuenta es el evitar la repetición de mensajes en los canales, ya que pierden credibilidad y

visibilidad. Si se vuelven muy repetitivos esto puede causar molestia en los colaboradores y disminuir su atención. Esta sinergia y como se relaciona con la comunicación ascendente, descendente e integración cultural se ejemplifica en el siguiente gráfico:

Gráfico 1.5

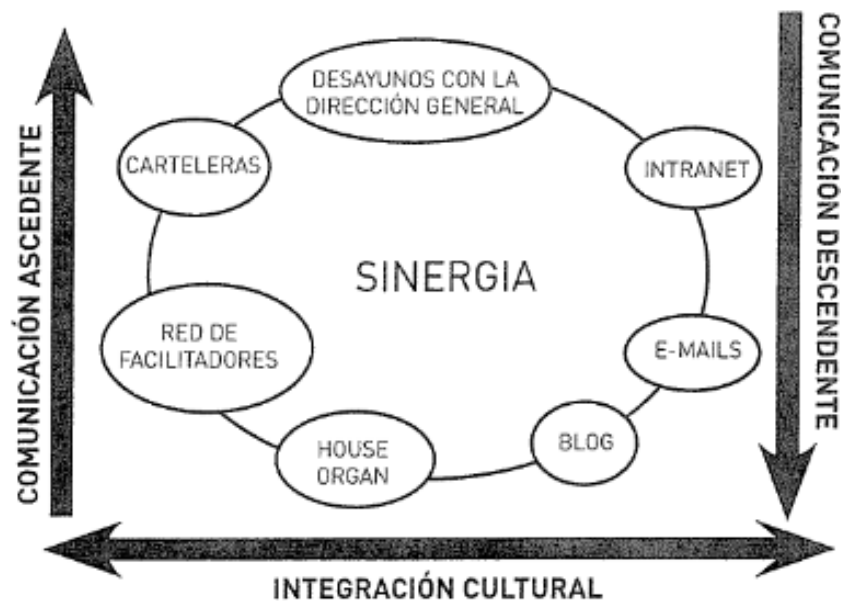


Ilustración 3, Conceptos Claves de la Comunicación Interna

(Tomado del texto de Bardolini Conceptos Claves de la Comunicación Interna)

## 9. Auditoría de Comunicación Interna:

Para poder realizar una investigación fundamentada en datos estadísticos acerca de cómo se encuentran los canales, medios de comunicación interna, clima laboral, entre otros dentro de una empresa, es necesario realizar estudios que permitan tomar acciones para mejorar áreas que requieren aún trabajo. Una de las herramientas más

poderosas es la auditoría de comunicación. A continuación, se dará un breve recorrido por los elementos de la misma, objetivos, procedimiento y resultados.

Antes de realizar la auditoría y determinar las preguntas de la encuesta, se debe plantear cuáles son los objetivos que se buscan cumplir por medio de la misma. Para lograr esto, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos: qué se quiere lograr por medio de la auditoría, establecer objetivos generales y específicos, el tiempo en el que realizarán, cuáles son los cambios, qué herramientas se necesitan y si el plan es viable o no.

Tras haber realizado este primer paso, se debe pasar a la investigación, que dará una visión general del estado actual de la comunicación interna en cuanto a distintas áreas que la componen. Por medio de este recurso se establece un diagnóstico en cuanto a “identidad, comunicación, públicos, posicionamiento e imagen.” (Etkin, 2002, pg.63) A partir de estos elementos, se crean preguntas que deben estar bien formuladas para que el colaborador pueda responder objetivamente. De igual forma, deben ser concisas y no muy largas. La encuesta de auditoría no debe ser tampoco tan extensa, ya que puede que el colaborador decida no llenarla o no le presente atención.

Hay que también tomar en cuenta el tipo de empresa en la que se está haciendo la auditoría. Si la organización tiene una gran cantidad de colaboradores, entonces va a ser bastante complicado hacer la encuesta a todos. En estos casos, se debe tomar una muestra, que sea representativa y que tenga la participación de todos los departamentos, dependiente de la cantidad de personas que trabajen en cada uno de ellos. Por ejemplo, si es que en el departamento de Recursos Humanos hay 100 personas, la muestra no va a ser proporcional a un departamento de Tecnología que cuenta con 50 personas.



Tras realizar las encuestas, se debe tabular los datos y escoger cuáles serían las áreas más críticas que necesitan ser atendidas. Sean estas de identidad, clima laboral o herramientas de comunicación. Al momento de tabular y graficar los datos, la persona responsable debe tener cuidado de no cometer errores que puedan afectar los resultados globales. Los datos serán al principio solo números, que después deberán ser transformados a porcentajes. Hay que tomar en cuenta que todos los gráficos deben dar un total de 100%, ya que no pueden ser superiores a este porcentaje porque serían incorrectos.

Una vez identificadas las áreas de trabajo, se debe plantear campañas internas comunicacionales que busquen modificar los problemas que se han visto reflejados en la encuesta. Para hacer campañas exitosas, se debe tener una buena línea gráfica, mensajes adecuados y canales que lleguen al público específicos al que van dirigidas. De igual forma, deben contar con una fase de expectativa, que genera intriga en los colaboradores acerca de qué se trata, una fase informativa donde la mayor cantidad de información se trasmite y donde el contenido cobra vida y una fase de recordación, que permita a los colaboradores tener en sus mentes la campaña y lo que aprendieron por medio de ella.

## **10. Responsabilidad social y Ética Empresarial**

La responsabilidad social empresarial se refiere al:

conjunto de las acciones innovadoras de una organización, basadas en el cumplimiento de las leyes y en los valores éticos, para institucionalizar un gobierno corporativo transparente que integre en las actividades en curso de la organización la generación de riqueza respetuosa de los derechos humanos con las responsabilidades de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente.

De todas estas acciones debe rendir cuentas a la sociedad. (Martínez, 2011, pg.15)

Este concepto va de la mano de la ética corporativa que hace referencia a aquellos valores que rigen y guían los actos de la empresa frente a aspectos tanto de colaboradores como de públicos, sociedad y temas de medio ambiente. Dentro de estos valores globales encontramos por ejemplo el respeto, la honestidad, la responsabilidad, la transparencia, empatía, etc. Por tanto, se debe hablar de responsabilidad social desde el interior hacia el exterior.

El primer punto que se va a tratar es la relación y el respeto hacia los colaboradores. Esto se ve reflejado en horario de oficina, puntualidad de pagos, cumplimiento de derechos del trabajador, seguridad en el sitio de trabajo, seguros de vida y beneficios en general como periodo de maternidad, periodo de lactancia, permisos y vacaciones. Por ejemplo, si existe una empresa que no paga horas extras y obliga a los colaboradores a quedarse hasta 12 horas al día, entonces no es una empresa responsable ni ética, ya que no se preocupa por el bienestar de su fuerza de trabajo. Esto también se basa en la empatía ya que se debe tomar en cuenta que las personas llegan a punto de cansancio en el que ya no son productivas y esto puede causar graves consecuencias en su salud y bienestar personal.

El segundo punto a tratar es la justicia en cuanto a compras y convenios comerciales. Esto hace referencia a la igualdad de oportunidades para poder dar propuestas cuando la empresa necesita un servicio o producto. En estos casos, se debe hacer una licitación para elegir al mejor proveedor objetivamente sin influencias de poder o de palancas con altos mandos de las compañías. Es por eso, que muchas empresas cuentan con un sistema de compras en el cual se permite a varios proveedores realizar propuestas y presentar sus servicios para poder al final hacer un análisis

estratégico de quién gana el proceso. Este punto no solo se refiere a servicios sino a contratos de millones de dólares que muchas veces se entregan de manera arbitraria.

El tercer punto que incluye la responsabilidad social es el que busca el bienestar de la comunidad y la sociedad en general. Por esta razón existen programas en las empresas que buscan trabajar con el público que está en los alrededores de fábricas, oficinas u otras localidades para demostrar su compromiso con su bienestar, ya que son prácticamente sus vecinos. Es por esto que se implementan proyectos para generar una relación estable y positiva con la comunidad local. Otra de las estrategias utilizadas es crear una relación con públicos de importancia para el negocio. Por ejemplo, si un principio de la empresa es la salud, entonces se implementan programas para educar a las personas de distintas edades en cómo alimentarse y de qué actividades hacer para mantenerse bien tanto mental como físicamente. Muchos de los programas de responsabilidad social se basan en los principios corporativos y la misión de la compañía.

Uno de los temas que ha estado tomando fuerza en los últimos años ha sido la protección del medio ambiente. En el pasado, no existían profesionales específicamente dedicados a buscar y crear tecnologías verdes. Hoy en día, la mayoría de empresas son conscientes de esta necesidad. Por esta razón, las organizaciones buscan crear maquinaria que produzca muy poco desperdicio y que se apalanque a la idea de la producción responsable. También cuentan con programas de conservación de fauna y flora, cuidado del agua, reforestación, reciclaje y reducción de desperdicios.

La responsabilidad social está directamente ligada a la comunicación abierta y transparente. La empresa debe responder a las necesidades comunicacionales tanto de su público interno, como de su público externo, proveedores, medios de comunicación, estado y gobierno. Por ejemplo, en situaciones de crisis la empresa debe estar

totalmente dispuesta a dar declaraciones de los hechos de forma clara y transparente para poder aclarar cualquier duda o rumor que se puedan generar. Debe existir coherencia entre los mensajes que se dan, para no generar ambigüedad o falta de preparación.

A continuación, analizaré el modelo de Creación de Valor Compartido (CVC) de una de las empresas más grandes a nivel mundial, Nestlé. Esta estrategia de negocio se basa en un ganar-ganar de la compañía tanto con la sociedad como accionistas, por medio de la creación de relaciones sostenibles a lo largo del tiempo. Este modelo gira alrededor de tres ejes fundamentales que son: Nutrición, Agua y Desarrollo Rural. “Nestlé tiene la convicción de que una empresa tendrá éxito a largo plazo, solamente, si tiene en cuenta las necesidades de sus dos grupos de interés principales: la gente de los países en los que opera y sus accionistas.” (Nestlé Ecuador, 2016)

Para lograr esto, cuentan con tres programas: Programa Niños Saludables busca educar a la población infantil de 0-11 años, docentes, padres de familia y madres comunitarias de las provincias de Pichincha, Guayas, Imbabura y Chimborazo, en cuanto a Nutrición, Salud y Bienestar.” (Nestlé Ecuador, 2016) Los primeros años de vida son fundamentales para que los niños tengan un buen desarrollo tanto físico como intelectual a lo largo de su vida, por ende la importancia de esta iniciativa

En cuanto al programa Sembremos Agua, se basa educar a niños acerca de la importancia de cuidar el agua y de saber utilizar recursos de manera responsable. De igual forma, desde su interior Nestlé cuenta con programas de reforestación y plantas de tratamiento de aguas residuales en sus fábricas. Por otro lado, el eje de desarrollo rural, se basa en: el Plan Cacao, que “busca mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales de los productores cacaoteros. A través de asesoría en técnicas de cultivo, cosecha, secado, fermentación y almacenamiento para la obtención de un producto de

alta calidad.” (Nestlé Ecuador, 2016) El segundo programa es el Servicio al Productor de Leche, que busca de igual forma que los productores de leche tengan una relación cercana con la empresa y que cumplan con estándares de alta calidad en cuanto a producción y sostenibilidad ambiental.

El gráfico que se presenta a continuación es la pirámide de relación que trata de explicar las diferencias entre Creación de Valor Compartido, sostenibilidad y cumplimiento. En la parte superior se encuentran los tres ejes principales del modelo. Bajo este está la sostenibilidad y cómo se logra mantener a lo largo del tiempo y en la parte posterior está el cumplimiento de leyes, principios y códigos de conducta. Todo esto se relaciona con la cultura organizacional de la empresa y con los requisitos que esta debe cumplir frente al estado.



Ilustración 4, Modelo de CVC Nestlé

(Gráfico recuperado de la página corporativa de Nestlé Ecuador, 2016)

## 11. Comunicación Global: Comercial e Institucional

La comunicación externa, por se refiere al “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener y mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus

productos o servicios.” (Hernández, 2002, pg.10) Existen varias herramientas de comunicación externa que las empresas utilizan para comunicarse con sus públicos como: Relaciones Públicas, Lobbying, Marketing y Publicidad. El mensaje que se transmite debe ser adecuado para cada uno de los targets y debe representar la identidad de la organización o de sus marcas y servicios. Dentro de la comunicación externa, se debe cuidar mucho la imagen corporativa y cómo se emplea. Es por esto que existen manuales de identidad visual, que explican detalladamente cómo se utilizan los colores de la empresa, en qué fondos y para qué tipo de productos.

Para lograr una buena comunicación global, se debe contar con un mapa de públicos que ayuden a transmitir una comunicación asertiva. Como ya se dijo anteriormente, es oportuno que la empresa sepa a quién le habla y cómo hacerlo. La organización debe hablar el mismo lenguaje que sus públicos. Pero, para lograr que cada uno entienda debe utilizar canales y palabras diferentes dependiendo de su receptor. Por esta razón, es necesario crear una unión entre la entidad y su audiencia. En este sentido, “la noción del vínculo tiene una importancia fundamental, ya que a partir de la relación establecida entre la organización y los individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses específicos en función de dicha relación.” (Capriotti, 1999, pg.30)

En el caso de empresas grandes, se debe tener claro quién es el público de cada marca o de cada tipo de servicio. Por ejemplo, si el producto en el que se especializa una empresa es cereales y hay distintas marcas de los mismos, una para mujeres que buscan un cuerpo saludable y otra para niños, se debe hacer una investigación de mercado de dónde está tu target, cuáles son sus gustos, cuáles son sus preocupaciones, aspiraciones, perfil, para poder hablarle de manera adecuada. A pesar de esto, la comunicación externa no se limita solo a clientes, sino también a medios de

comunicación, entidades de gobierno, proveedores, distribuidores, potenciales compradores etc. A continuación, se analizarán algunos de estos elementos importantes que forman parte de la comunicación externa empresarial.

## **12. Marketing/ Publicidad**

El marketing se define como “la disciplina dedica al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. Analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.” (Definición. DE, 2016) Debido a la saturación de información hacia las personas hoy en día es más complicado para las empresas fidelizar al consumidor, por lo que se deben utilizar estrategias innovadoras que llamen la atención. Es por esta razón, que el marketing es un campo que tiene que estar constantemente ideando comunicación creativa y estudiando al consumidor, para entender qué es lo que quiere y las razones por las que realiza una compra.

Uno de los elementos más importantes del marketing son las 4P'S, que se refieren a producto, publicidad, precio y plaza. Para poder determinar los mismos se debe primero realizar un profundo estudio de mercado por medio de investigación cualitativa y cuantitativa. El cliente está cambiando constantemente por lo que hay que monitorear estos cambios y poder estar listos como empresa para afrontarlos. Los estudios de mercado, primeramente, analizan el entorno y la situación. Para empezar, se debe estudiar la competencia y sus estrategias de marketing. ¿Qué es lo que están haciendo? ¿Qué tipo de publicidad realizan? ¿En qué medios de comunicación? ¿Cómo es su producto? ¿Cómo es su empaque? Después de tener las respuestas a estas preguntas, se debe determinar cuál es la ventaja competitiva del producto personal frente a esto. ¿Qué es lo que lo hace único y diferente? Esto involucra realizar un

FODA del producto, es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas externas.

Posterior a esto, se debe determinar una estrategia de marketing, analizando el perfil demográfico y psicográfico del target. El perfil demográfico incluye la edad, sexo, nivel socioeconómico y nivel académico. Por otro lado, el perfil psicográfico tiene que ver más con el estilo de vida de la persona, por ejemplo, dónde vive, que centros comerciales visita, en qué universidad estudia, cuál es su profesión, qué le gusta hacer, etc. Una vez determinados estos elementos se puede proceder a realizar el marketing mix que incluye las 4 P's.

El producto debe ser descrito de manera específica y debe tener en cuenta la presentación, la imagen, colores de la marca, contenido, características, entre otros. Posterior a esto, se analiza la publicidad y la promoción. La publicidad determina el mensaje, el material visual, audiovisual, el medio por el cual se va a transmitir. El tiempo de pauta, el precio de pauta y la imagen del producto o marca. Para esto es necesario hacer un plan de medios y determinar de acuerdo a un presupuesto cuáles son los más eficientes para llegar al target, sean estos radios, televisión, internet, redes sociales, flyers, vallas, etc. De igual forma, se debe trabajar de la mano de una agencia de comunicación que modifique el contenido y pueda determinar qué es lo que se va a hacer dentro de un calendario.

Actualmente lo que están tratando de hacer las empresas cada vez más es publicidad Below the Line (BTL), que se refiere a “una serie de técnicas y prácticas publicitarias que intentan crear nuevos canales de comunicación entre la marca y el consumidor. Para esto se intenta utilizar formas impactantes, creativas y sorprendentes que establezcan formas novedosas de contacto para difundir un mensaje publicitario.”



(RGD, 2016) Estas herramientas buscan que el cliente interactúe con la marca y pueda crear una especie de relación con la misma para fidelizarlo.

En cuanto a precio, se debe determinar cuál es el más adecuado de acuerdo a los costos tanto fijos como variables, para generar ganancia. Obviamente para lograr esto, también se deben hacer análisis con el departamento de Finanzas, ya que la estabilidad del mercado afecta el precio de materia prima. Para finalizar, en cuanto a plaza, es esencial determinar cuáles serán las alianzas de la empresa para la distribución del producto. Si este será de venta directa, se encontrará en supermercados, en tiendas, etc. Es determinar los sitios donde el consumidor pueda comprarlo y donde tenga contacto directo con la marca.

### **13. Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas se definen como:

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 o 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 utilizarlos eficazmente sirviendo como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias; y utiliza una investigación y técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramientas principales. (Seitel, 2002, pg.9

De acuerdo a Sheila Clough, una profesora de comunicación muy importante, existen cinco elementos importantes dentro de las relaciones públicas: investigación, objetivos, estrategias, implementación y evaluación. El encargado de esta área por tanto debe saber qué es lo que pasa en el entorno de manera actualizada y estratégica. Es

también responsable de planificar planes de acción y programas que vayan de acuerdo a procedimientos y políticas públicas. Por esta razón, deben estar en constante contacto con la dirección ya que deben estar alineados para poder cumplir con estos objetivos.

Las relaciones públicas tienen como objetivo construir relaciones a largo plazo con sus públicos para poder posicionar a la empresa. Los profesionales que manejan esta área deben ser expertos en codificar y comunicar mensajes por parte de los altos mandos hacia el público y también las necesidades externas con respecto a la compañía. Por esta razón, se deben determinar los públicos clave, como se vio anteriormente. Para lograr esto dentro de un mapa se pueden clasificar en las siguientes categorías según Seitel:

1. Internos y externos
2. Primarios, secundarios y marginales
3. Tradicionales y futuros
4. Defensores, opositores y no comprometidos (2002)

Como se expuso en los primeros subtemas del marco, los públicos internos son aquellos que se encuentran dentro de la empresa, los colaboradores. Los públicos externos son: gobierno, medios de comunicación, consumidores, sociedad, proveedores, entre otros. Los primarios son los que tienen una relación directa y tienen influencia sobre la organización. Los secundarios y los marginales son lo que no tienen mucha importancia para la compañía, pero de algún modo tienen alguna relación con la misma. Los tradicionales son los consumidores y clientes de la empresa, y los futuros son clientes potenciales. Para terminar los defensores son aquellos quienes apoyan la gestión corporativa y los opositores son los que no lo hacen.

Otro de los elementos fundamentales de las relaciones públicas es el vínculo que tengan con los medios de comunicación. Como se ha visto a lo largo de los años, los medios tienen un gran poder en la sociedad y siempre es importante tener una relación positiva con ellos. Por esto, se debe contar con una base de datos actualizada, con información acerca de los medios como: nombre, director, número de celular, email y dirección. Estos datos son bastante útiles para saber a quién contactar y con quién crear alianzas. El responsable debe tener habilidades sociales para poder generar empatía e interés por la empresa y su identidad.

#### **14. Lobbying**

El lobbying, por otro lado, se define como “el acto de tratar de influir en líderes empresariales y gubernamentales para crear una legislación o llevar a cabo una actividad que ayudará a una organización en particular.” (Business Dictionary, 2016) Para poder lograr esto, los lobistas deben hacer seguir un proceso de investigación, estrategia y evaluación. Este trabajo no es nada sencillo por lo que debe existir un perfil no solo profesional sino también de personalidad para una persona que tiene que estar en constante contacto con instituciones del estado. Su influencia repercute en leyes, principios, opinión pública y decisiones gubernamentales. Está también encargado del “spin control” que es “la actividad de tratar de controlar la forma en que algo se describe al público con el fin de influir en lo que la gente piensa sobre ello.” (Merriam Webster, 2016)

El principal elemento que determina el éxito o el fracaso de un proceso de lobbying son las influencias y contactos que la empresa o la agencia tenga con instituciones y personas de alto mando, para lograr resultados positivos para el cliente. A pesar de que el lobbying abarca varias áreas, su principal función es la de influenciar y persuadir. Los lobbies por tanto “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. (Mex Media, 2016)

La importancia del lobbying radica en que el entorno en el que se desenvuelve la empresa tiene gran impacto en las actividades y estrategias empresariales. Muchas veces el gobierno pasa leyes que afectan drásticamente al mercado y por ende a algunas organizaciones. Por ejemplo, la propuesta del gobierno actual de la Ley de Plusvalía, tuvo como efecto, la caída de demanda en bienes raíces, lo que afectó gravemente el negocio de la construcción en el país. Este es un caso específico donde esta área necesitaría de una gestión de lobbying muy fuerte.

### **15. Manejo de Crisis**

La crisis se define como “un cambio brusco o una modificación importante en el desarrollo de algún suceso, y ésta puede ser tanto física como simbólica.” (Definición DE, 2016) Estos cambios se pueden dar en las empresas en cualquier momento, por lo que es necesario tener a un equipo capacitado que sepa cómo responder ante estas situaciones y cómo reaccionar frente a medios de comunicación y sociedad. Las crisis empresariales son muchas veces bastante graves y pueden tener efectos negativos que repercuten directamente en la reputación corporativa, lo que puede llevar a un decrecimiento en ventas y hasta a la quiebra. Es por esta razón, que es fundamental saber cómo se maneja una situación de crisis y cuáles son los pasos a seguir para solucionarla.

En el texto Gestión de Crisis, Daniel Halpern, define la gestión de crisis como:

La estrategia detrás de la interacción verbal, visual o escrita que mantiene una organización con sus públicos de interés antes, durante y después de la

ocurrencia de un evento que tiene el potencial de restarle el apoyo que necesita de ella para alcanzar sus objetivos. Es una estrategia porque se evalúan diferentes aspectos para determinar el mejor mecanismo en su prevención y en caso de que la crisis se presente, la mejor alternativa para una respuesta considerando aspectos como: contexto, valores asociados con el evento, grado de responsabilidad, atribuciones, expectativa de los públicos e imagen. (2010, pg.18)

El autor describe puntos clave dentro de la gestión de crisis que se deben tomar en cuenta para que sea exitosa. Para empezar, debe haber una pronta respuesta frente a la situación. La empresa involucrada debe mover todos sus recursos para investigar cuál es el contexto en el que se está desarrollando la crisis y deben tener un equipo que recopile información de manera instantánea. Otro de las recomendaciones claves es siempre estar abierto a los medios de comunicación y trabajar en conjunto en el flujo de información hacia el público. Es también importante contar con un vocero oficial que posea los datos exactos acerca de lo que está ocurriendo y trabaje de la mano del equipo de manejo de crisis. Esto para evitar que se genere controversia o existan varias versiones del problema. Se debe también mantener una comunicación honesta y transparente con el público interno y todos deben estar capacitados acerca de cómo responder frente a cuestionamientos u otros sucesos que se puedan presentar. Se debe analizar a profundidad los hechos y tener una planificación estratégica acerca de pasos a seguir. De igual forma, se debe movilizar presupuesto y recursos para resolver la crisis, es decir, hacer lo que sea necesario, aunque represente un alto costo en el momento. Si es que la situación involucra al consumidor se debe habilitar líneas de contacto con la empresa para que puedan resolver sus dudas de manera eficiente y rápida.

## **16. SOBRE SANTILLANA**

### **I. Introducción:**

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

### **2. Descripción/ Análisis:**

#### **II. Historia:**

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

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

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

### **III. Información general de la empresa:**

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

### **III. Misión y Visión:**

**Santillana** no maneja directamente una misión y una visión. Dentro de su historia se explica qué es lo que hacen y a qué se dedican, pero no se plantea una misión

y visión estipuladas como tal. Según el encargado de comunicación **Santillana España** lo maneja de esta forma y Ecuador se rige en base a la empresa matriz.

#### **IV. Valores:**

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

#### **V. Filosofía:**

- ✓ **Contribuir** a la educación y formación para que sean vías eficaces para el desarrollo de las personas y la construcción de sociedades más libres, justas y solidarias.
- ✓ **Fomentar** la cultura enriqueciéndola con otras aportaciones y favorecer la creación cultural innovadora promoviendo estímulos para desarrollarla o cauces para difundirla.
- ✓ **Impulsar** los valores compartidos por las sociedades democráticas, especialmente en lo relacionados con el pluralismo, la tolerancia, la defensa de la paz y la protección del medioambiente.



- ✓ **Potenciar** los vínculos que unen a Europa y América Latina y los espacios que configuran un ámbito de historia, valores y cultura compartidos durante siglos.
- ✓ **Editar** obras de calidad y materiales innovadores para la educación, que ayuden eficazmente al profesorado y alumnado en su tarea de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ **Completar** nuestras ediciones con servicios que faciliten el acceso a la formación y a la cultura, mediante con vías de comunicación y debates que abran el interés y la participación.
- ✓ **Actuar** con profesionalismo y mantener la independencia, de acuerdo a criterios rigurosos de respeto y honestidad intelectual.

## **VI. Normas/Políticas:**

### **Normas:**

**Santillana** tiene un reglamento interno que posee 35 páginas y consta de 9 capítulos. Cada uno de ellos con artículos cortos explicados respecto a los siguientes temas:

- Disposiciones preliminares
- Contratos de trabajo e ingreso de empleados
- Modalidades de contratación

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

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

### **Horario de trabajo por Departamentos:**

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

### **Vacaciones:**

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

### **Permisos:**

Se conceden por el inmediato superior del empleado siempre y cuando éste no sea mayor a una jornada de trabajo, si es mayor deberá ser revisado por la Gerencia General y serán remunerados en caso de calamidad doméstica, justificada y

comprobada. Se considera calamidad doméstica el fallecimiento del cónyuge o de los familiares del empleado (hasta cuarto grado de consanguinidad), accidente que afecte al cónyuge, padres o hijos del empleado y situaciones que afecten directamente al empleado.

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

#### **Ausentismos:**

Ningún empleado puede faltar sin permiso de su superior inmediato.

#### **Políticas:**

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

#### **VII. Comportamientos:**

- El día del cumpleaños del colaborador se le entrega un presente, una caja con un desayuno instantáneo. También le decoran el puesto al cumpleaños con globos.
- Cada piso realiza paseos y actividades recreativas para integrarse.

- Es costumbre que cuando un colaborador se va al baño o no puede contestar una llamada quien esté cerca le toma el recado.
- Tienen muchos grupos sociales en whatsapp para salir a almorzar.
- El trato entre colaboradores es bastante informal, se tratan de tú y hay mucha confianza entre ellos. A algunas personas mayores se les trata de usted.
- La relación que tienen entre colaboradores es independiente de su rango y jerarquía.
- Se fuma bastante en la empresa, en los pisos tienen balcón en cada piso.
- No tienen uniforme, no es obligación venir formales, pero si es importante que utilicen ropa de trabajo.
- En cuanto horario de trabajo, es bastante flexible y se maneja por áreas o por jefatura.
- Algunos colaboradores desayunan en su puesto de trabajo.
- Los cargos no se rigen a procesos, es decir que no siguen un esquema de responsabilidades, sino que se adaptan a las necesidades propias del negocio.

### **VIII. Manual de Identidad Visual:**

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

Por otro lado, es importante mencionar que si el personal de la empresa desea mandar a elaborar cualquier pieza publicitaria, esta debe pasar antes por el

departamento de Marketing y Comunicación, el mismo que se encargará de verificar el uso correcto de los elementos y cuidar la marca bajo las normas del manual.

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

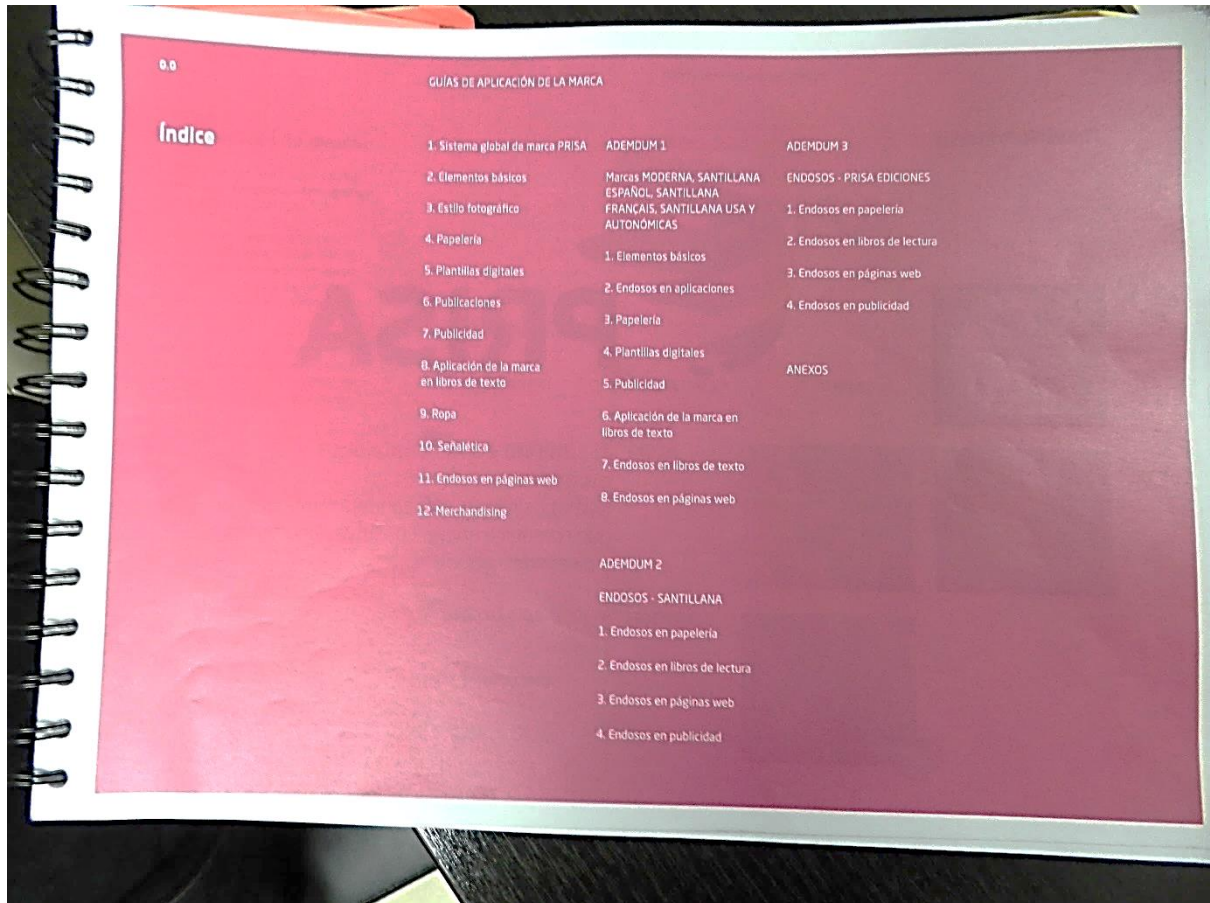


Ilustración 5, Manual de Identidad Visual Santillana

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

## IX. Identidad Visual:

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

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

A continuación, se presenta el logo de Santillana:



#### X. Mapa de Públicos:

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

Tabla 6, Mapa de Públicos

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

Tabla 7, Mapa de Públicos II

## XII. Organigrama:



Ilustración 6, Organigrama Santillana

## XI. Áreas o departamentos, cantidad de personas por departamento

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



## XII. Fichero herramientas de comunicación interna:

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

Tabla 8,Herramientas 1

**Observaciones:** La ubicación de la cartelera es muy buena ya que todas las personas pasan por ahí al entrar, sin embargo, no es tan probable que se detengan a revisar los contenidos ya que pasan apurados al entrar o salir. Como es la cartelera principal quizá deberían incluir comunicados más visuales con menos textos.


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

Tabla 9,Herramientas 2

**Observaciones:** La cartelera está en un sitio estratégico y su contenido podría ser más informativo que motivacional.


<p><b>FOTO</b></p> 	<p><b>Objetivo:</b> Informativo, social</p> <p><b>Cartelera</b> <b>Piso 2</b></p> <p><b>Público (Sub público):</b> Artistas y diseñadores.</p> <p><b>Descripción técnica:</b> 55,5 cm ancho x 35 cm largo</p> <p><b>Descripción Comunicacional:</b> Fotos reuniones sociales, instrucciones de escritura, nomenclatura y forma de citar; como hacer un CD membretado y organización de documentos.</p>
--	--

Tabla 10, Herramientas 3

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

<p><b>FOTOS</b></p> 	<p><b>Objetivo:</b> Informativo</p> <p><b>Mail</b> <b>Corporativo</b></p> <p><b>Público:</b> Todo el personal</p> <p><b>Descripción técnica:</b> Outlook corporativo.</p> <p><b>Descripción Comunicacional:</b> Principal canal de comunicación, informativo, Santillana Informa y contenido social como cumpleaños.</p>
---	--

Tabla 11, Herramientas 4

**Observaciones:** El mail es muy útil dentro de esta empresa y es la principal vía de comunicación entre jefes, empleados, etc. Además, mediante esta vía se envían los comunicados Santillana Informa, los cuales por otro lado sí podrían ser mejorados ya que no son visualmente muy atractivos y tienen mucho texto.

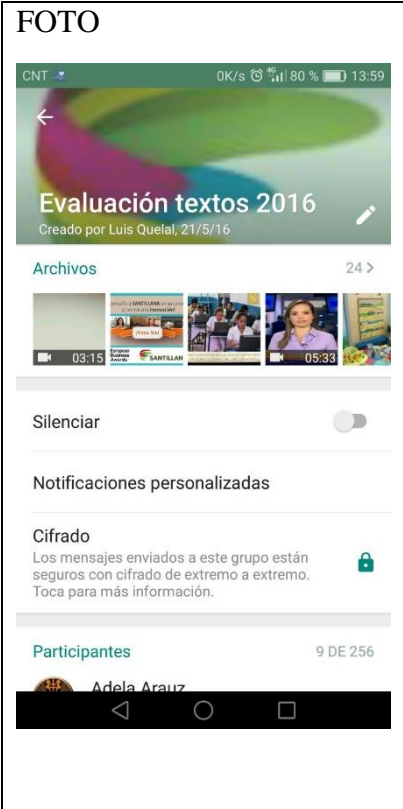
 <p>The screenshot shows a WhatsApp group chat interface. At the top, it says 'FOTO' and 'Evaluación textos 2016', created by Luis Quelal on 21/5/16. Below the title, there are thumbnails of video files with durations like 03:15 and 05:33. The interface includes options for 'Archivos' (24), 'Silenciar', 'Notificaciones personalizadas', 'Cifrado' (end-to-end encryption), and 'Participantes' (9 DE 256). A participant named Adela Arauz is visible at the bottom.</p>	<p><b>Grupos de Whatsapp</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Informativo y social</p> <p><b>Público:</b> Grupos cerrados de trabajo</p> <p><b>Descripción Técnica:</b> Grupo de Whatsapp.</p> <p><b>Descripción Comunicacional:</b> Dentro de la empresa existen grupos específicos de Whatsapp usados para organización, información y social.</p>
--	---

Tabla 12, Herramientas 5

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


 <p>A black Panasonic office telephone with a display screen and a numeric keypad. The brand name 'Panasonic' and model 'KK-UT12' are visible on the top. The keypad includes standard numbers 1-9, 0, *, and #, along with function buttons like 'TRANSFERIR', 'MANTEN', and 'MORFEO'.</p>	<p><b>Teléfono</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Informativo, social</p> <p><b>Público:</b> Todo el personal</p> <p><b>Descripción técnica:</b> Teléfonos fijos Panasonic con detector de llamada</p> <p><b>Descripción Comunicacional:</b> Se usan para comunicarse entre empleados y se encuentran en cada puesto, cada uno tiene su extensión a dónde se les puede llamar directamente.</p>
--	--

Tabla 13, Herramientas 6

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

## **17. Diagnóstico de Auditoría**

### **XIII. Objetivos generales de la auditoría:**

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

### **XIV. Objetivos específicos de la auditoría:**

- Analizar la situación actual de la comunicación interna dentro de la empresa.
- Identificar el nivel de conocimiento de los colaboradores internos con respecto a elementos de identidad como valores, logotipo, procedimientos y políticas empresariales.
- Medir la eficacia y frecuencia de uso de las herramientas y canales de comunicación del Grupo Santillana.
- Detectar falencias comunicacionales para poder sugerir campañas de comunicación interna con el objetivo de mejorarlas.
- Verificar si el clima laboral puede incorporar nuevas estrategias comunicacionales.

## **XV. Metodología de trabajo:**

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

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

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

## **XVI. Determinación de universo y muestra:**

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

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

$n = \frac{N * p * q * (z * z)}{(B * B(N - 1)) + (p * q * (z * z))}$  n= tamaño de la muestra

N= 67 (tamaño de la población)

p= 0.95 (proporción del acierto del estudio)

$q = 0.05$  (proporción de fracaso)

$z = 1.65$  (nivel de confianza)

$B = 0.06$  (límite en N error de las proporciones)

$n = (67 * 0.95 * 0.95 * (1.65 * 1.65)) / ((0.06 * 0.06 * (67 - 1)) + (0.95 * 0.95 * (1.65 * 1.65)))$

$n = 36.59 = 37$  personas.

## **XVII. Observaciones**

-Los datos presentados en la encuesta están expresados en porcentajes.

-Se presentan primero los gráficos generales y a continuación los específicos por área.

-Las encuestas fueron realizadas de acuerdo a la cantidad de colaboradores por departamento:

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

## **XVIII. Modelo de Encuesta**

### **ANÁLISIS A NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA DE SANTILLANA**

#### **Ayúdenos a mejorar**

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la organización.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y serán utilizadas con el propósito de mejorar.

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

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

- a. Departamento: \_\_\_\_\_
- b. Tiempo de servicio en la empresa (años/Ej: 1.5 años): \_\_\_\_\_

### **A nivel de Identidad**

1. ¿Conoce los valores de Santillana?  
                     Sí\_\_\_\_                    No\_\_\_\_
  
2. De la siguiente lista de valores encierre en un círculo los seis enunciados que mejor identifican a SANTILLANA
  - a. **Completar** nuestras ediciones con servicios que faciliten el acceso a la formación y a la cultura, mediante con vías de comunicación y debates que abran el interés y la participación.
  - b. **Contribuir** a la educación y formación para que sean vías eficaces para el desarrollo de las personas y la construcción de sociedades más libres, justas y solidarias.
  - c. **Apoyar** a las expectativas sociales en el ámbito educativo de la comunidad de América Latina.
  - d. **Fomentar** la cultura enriqueciéndola con otras aportaciones y favorecer la creación cultural innovadora promoviendo estímulos para desarrollarla o cauces para difundirla.
  - e. **Motivar** la cultura de emprendimientos sociales enfocados en la educación promoviendo el acceso al conocimiento.
  - f. **Editar** obras de calidad y materiales innovadores para la educación, que ayuden eficazmente al profesorado y alumnado en su tarea de enseñanza-aprendizaje.
  - g. **Impulsar** los valores compartidos por las sociedades democráticas, especialmente en lo relacionados con el pluralismo, la tolerancia, la defensa de la paz y la protección del medioambiente.
  - h. **Crear** un ambiente laboral productivo a nivel interno para fomentar el rendimiento de sus empleados y colaboradores.
  - i. **Potenciar** los vínculos que unen a Europa y América Latina y los espacios que configuran un ámbito de historia, valores y cultura compartidos durante siglos.
  - j. **Actuar** con profesionalismo y mantener la independencia, de acuerdo a criterios rigurosos de respeto y honestidad intelectual.

3. Marque los colores del isotipo de SANTILLANA

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

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



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



5. ¿Conoce qué es el Plan Crecer?

Sí  No

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

- a. Un programa educativo que contribuye a la comunidad.
- b. Un programa que se encarga de capacitar a los docentes.
- c. Un programa comprometido con el entorno laboral y que posee un compromiso ambiental.
- d. Todas las anteriores.
- e. Ninguna de las anteriores.

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

Sí  No

8. Particularmente, ¿conoce los procedimientos de ....?

	Sí	No
A. Producción		
B. Distribución		
C. Comercial		
D. Editorial		
E. Financiero/Contabilidad		
F. Plan Crecer		
G. RRHH		

### A nivel de Comunicación / Herramientas

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

- a) Mail corporativo (Outlook) \_\_\_\_\_
- b) Carteleras \_\_\_\_\_
- c) Reuniones departamentales \_\_\_\_\_
- d) Rumores \_\_\_\_\_
- e) Santillana Informa (Dpto. Comunicación) \_\_\_\_\_
- f) WhatsApp (Grupos de trabajo) \_\_\_\_\_
- g) Vía Telefónica (fija o móvil) \_\_\_\_\_
- h) Redes Sociales \_\_\_\_\_
- i) Reuniones Personales \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

Sí  No

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

a) Noticias externas	1	2	3	4	5
b) Cadenas informales	1	2	3	4	5
c) De la Gerencia	1	2	3	4	5
d) De Recursos Humanos	1	2	3	4	5
e) De compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
f) De jefe inmediato	1	2	3	4	5
g) De clientes	1	2	3	4	5
h) De proveedores /otros externos	1	2	3	4	5
i) Personales y familiares	1	2	3	4	5

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

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

#### **A nivel de Comunicación / Canales**

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

**De Acuerdo      Desacuerdo**

A. Mi jefe me da audiencia cuando la necesito.		
B. Mi jefe me comunica las expectativas de la empresa.		
C. Mi jefe me instruye de manera clara y precisa.		
D. Mi jefe comunica de manera óptima el cumplimiento de objetivos del área.		
E. Mi equipo está siempre informado de los problemas de su área.		
F. Conozco claramente los objetivos de la empresa.		
G. Conozco claramente los objetivos de mi área		
H. Conozco claramente los objetivos de mi puesto		

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

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

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

- a) Reunión departamental \_\_\_\_\_
- b) Reunión personal \_\_\_\_\_
- c) Correo electrónico \_\_\_\_\_
- d) Memorandum/carta \_\_\_\_\_
- e) Llamada telefónica \_\_\_\_\_

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

Sí  No

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

- Director inmediato
- Gerencia General
- Dirección Recursos humanos
- Otro (Por favor especifique)
- Operaciones
- Educativas
- Editorial

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

Completamente satisfecho       Satisfecho       Insatisfecho       Completamente insatisfecho

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

	SI	NO
Actualizada		
Oportuna		
Precisa		
Necesaria		
Suficiente		
Fiable		

**22. Señale 5 palabras que mejor describan su trabajo**

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

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

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

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

**Muchas gracias, su opinión es muy valiosa para SANTILLANA.**

## Análisis de tabulación de encuestas:

### 18. TABULACIÓN GENERAL DE SANTILLANA:

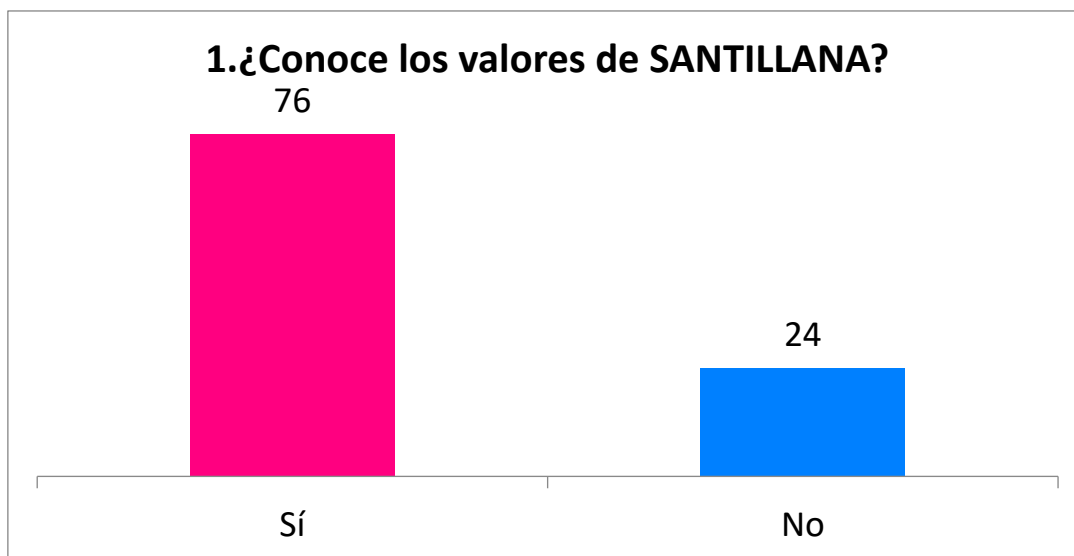


Ilustración 7, P.1 General

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

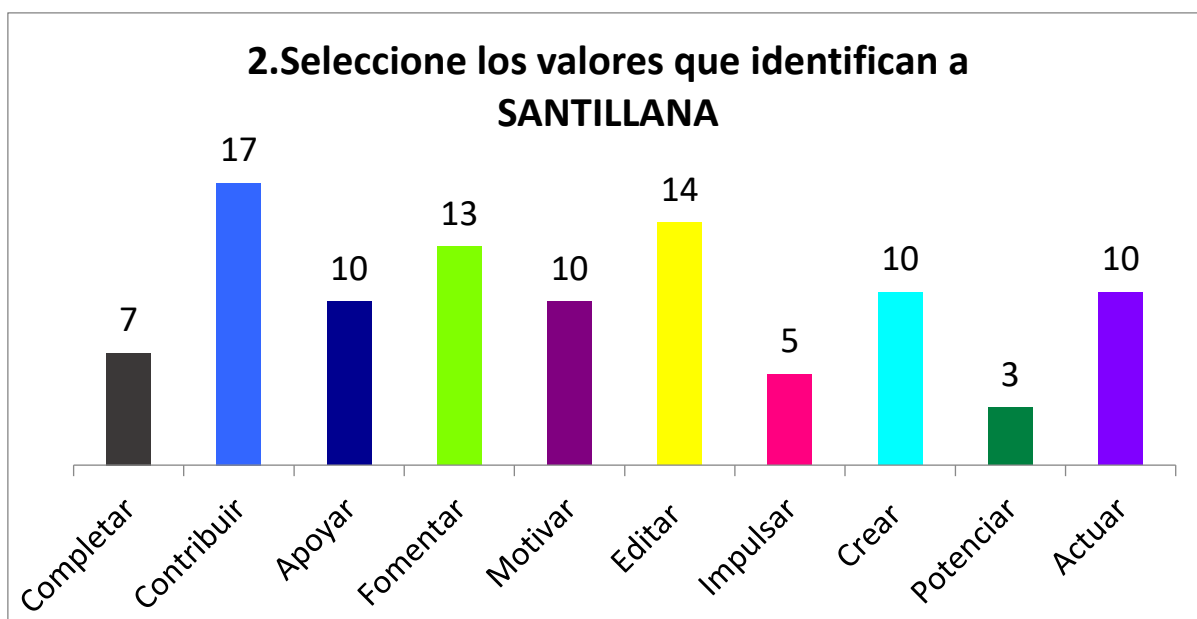


Ilustración 8, P.2 General

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

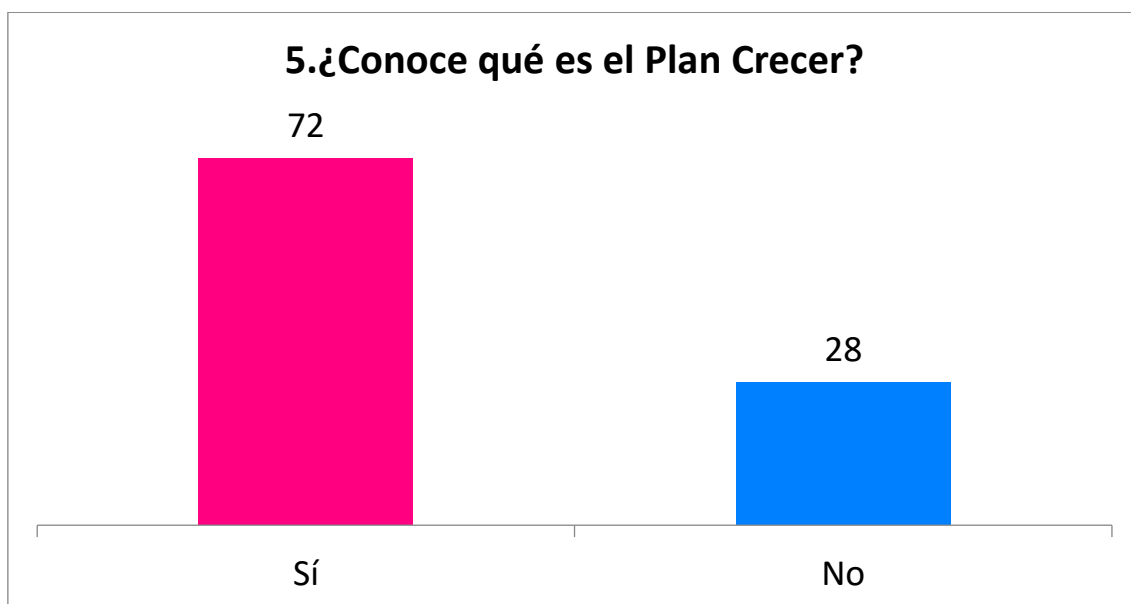


Ilustración 9, P.5 General

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



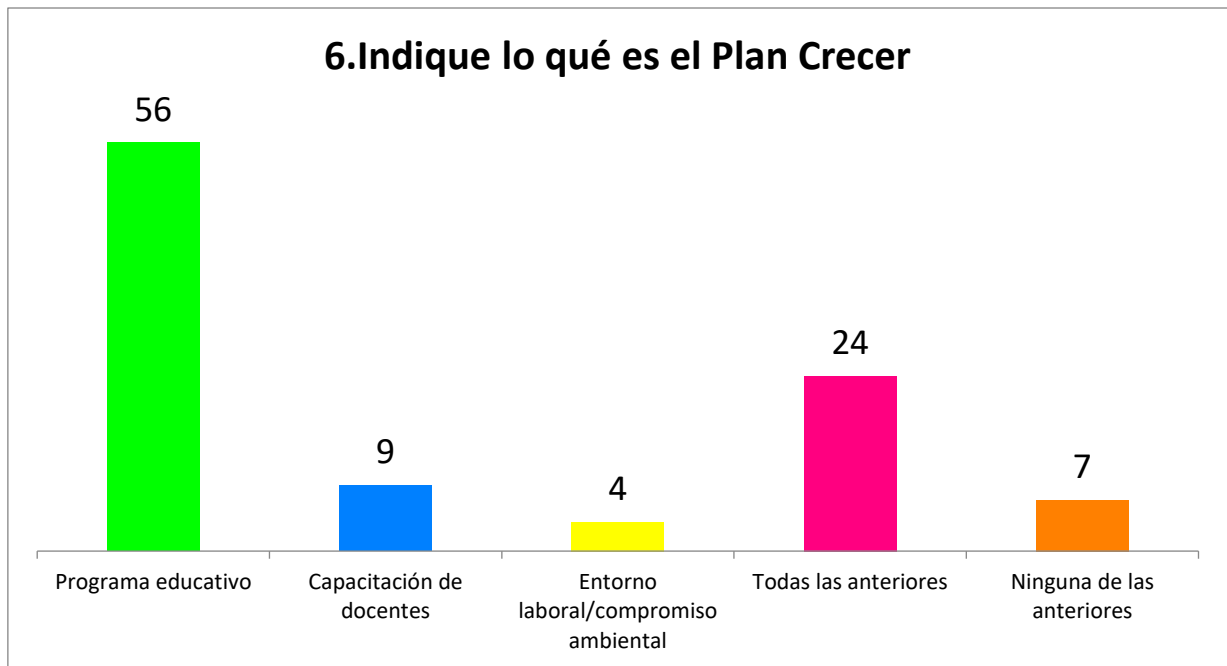


Ilustración 10, P.6 General

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

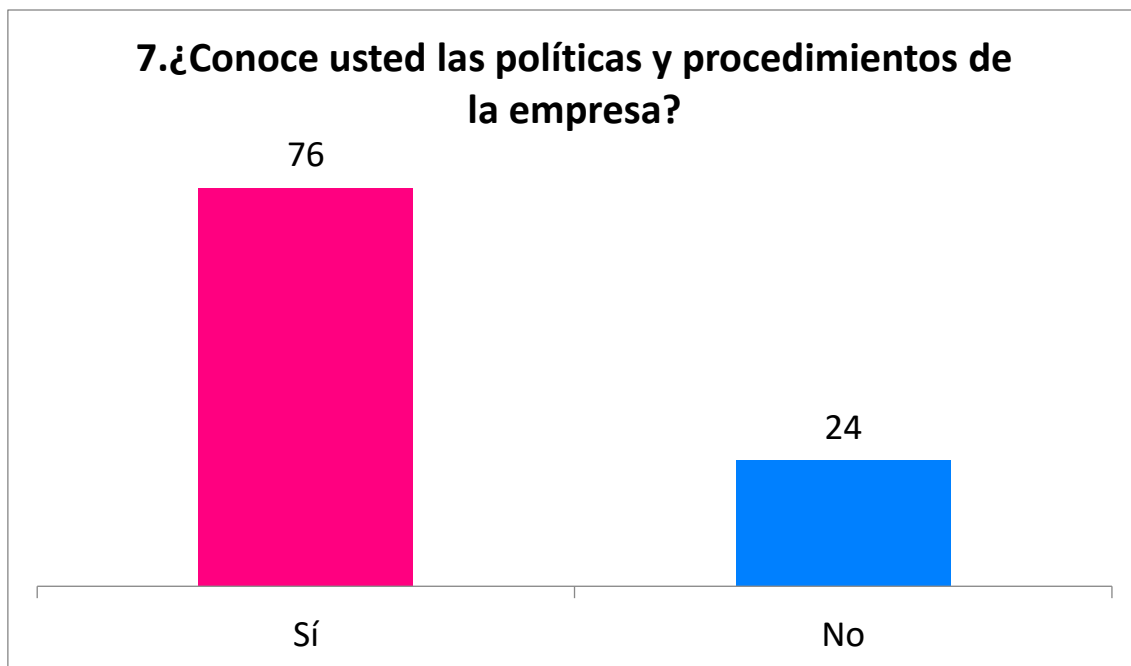


Ilustración 11, P.7 General

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

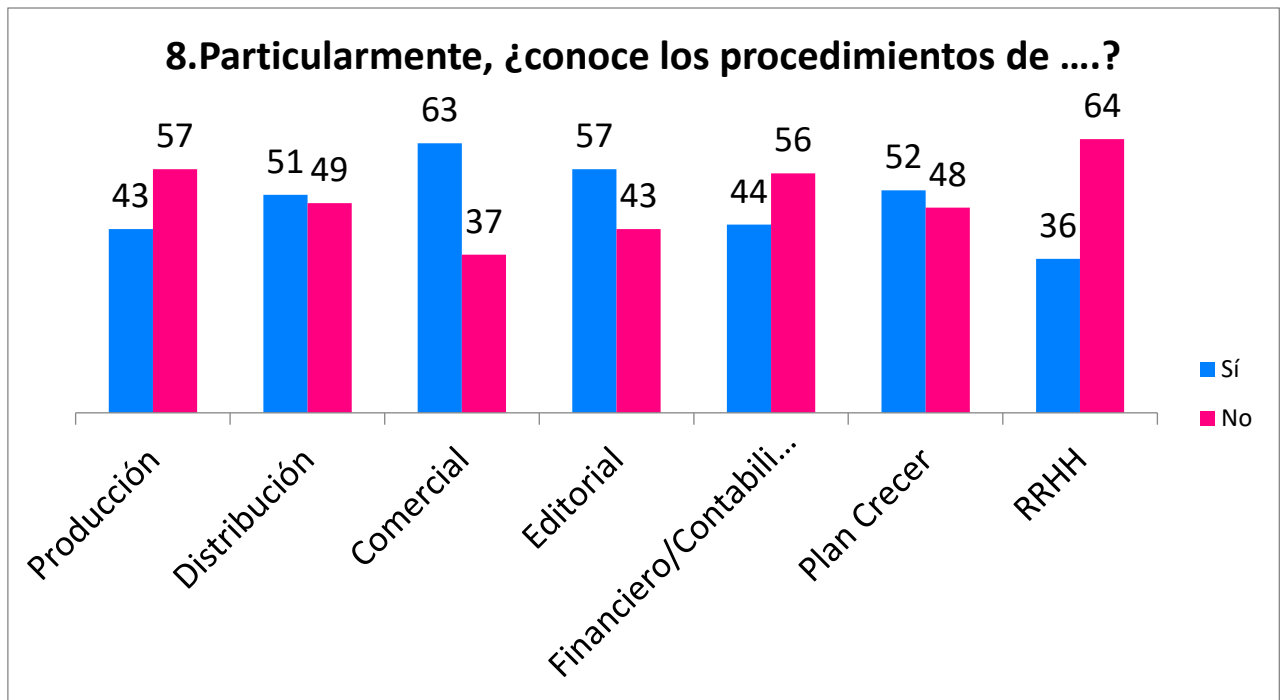


Ilustración 12, P.8 General

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

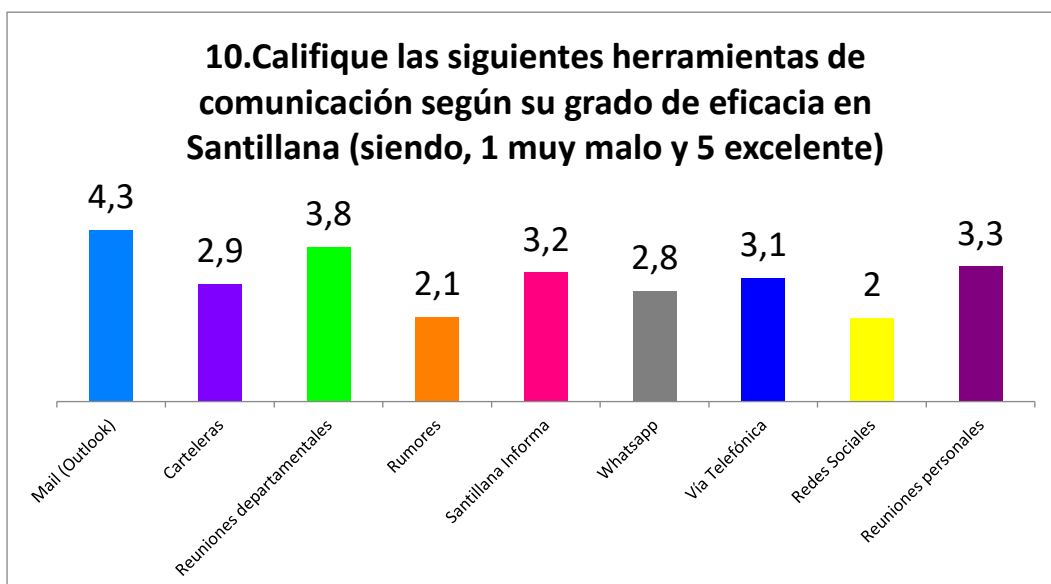


Ilustración 13, P.10 General

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



Ilustración 14, P.14 General

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

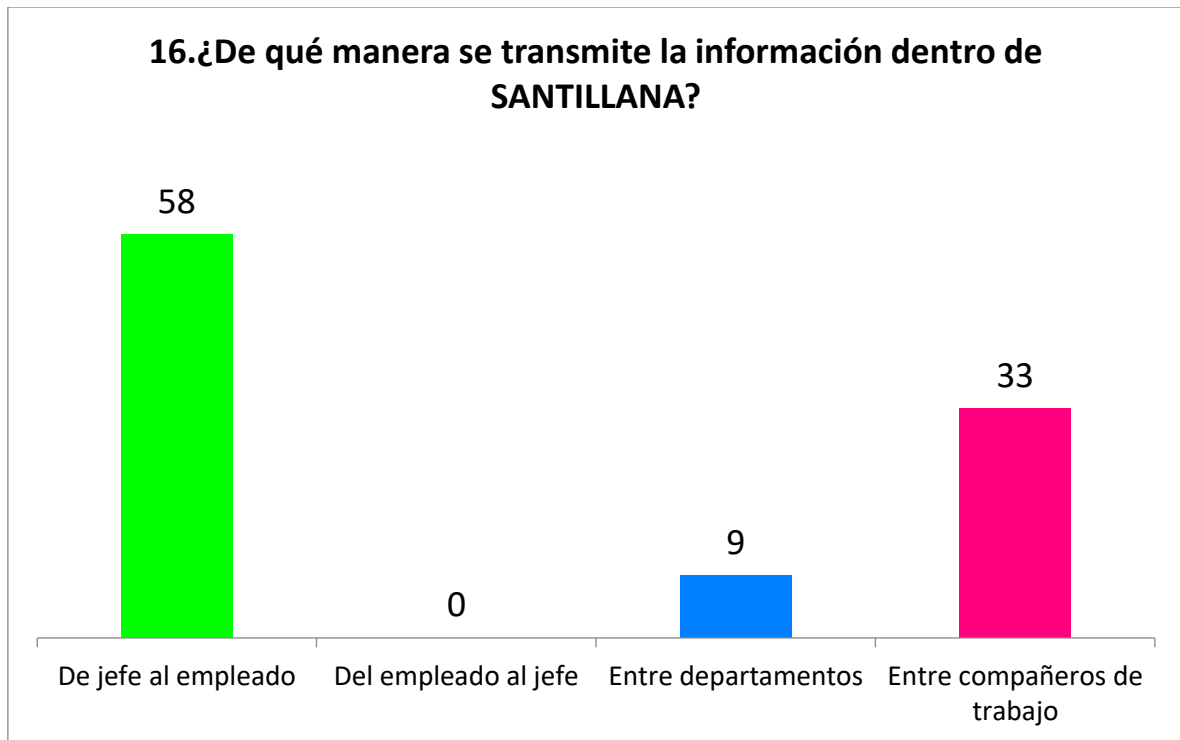


Ilustración 15, P.16 General

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

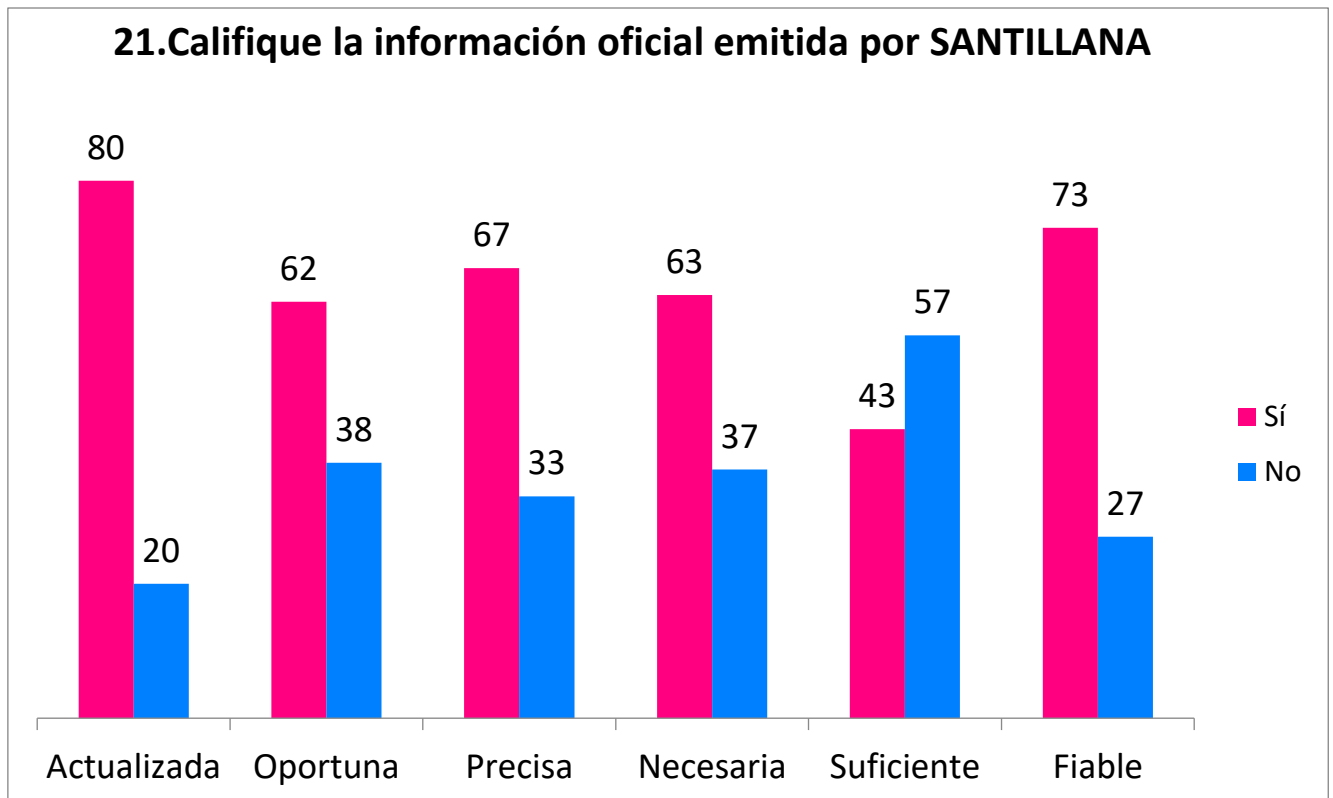


Ilustración 16, P.21 General

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

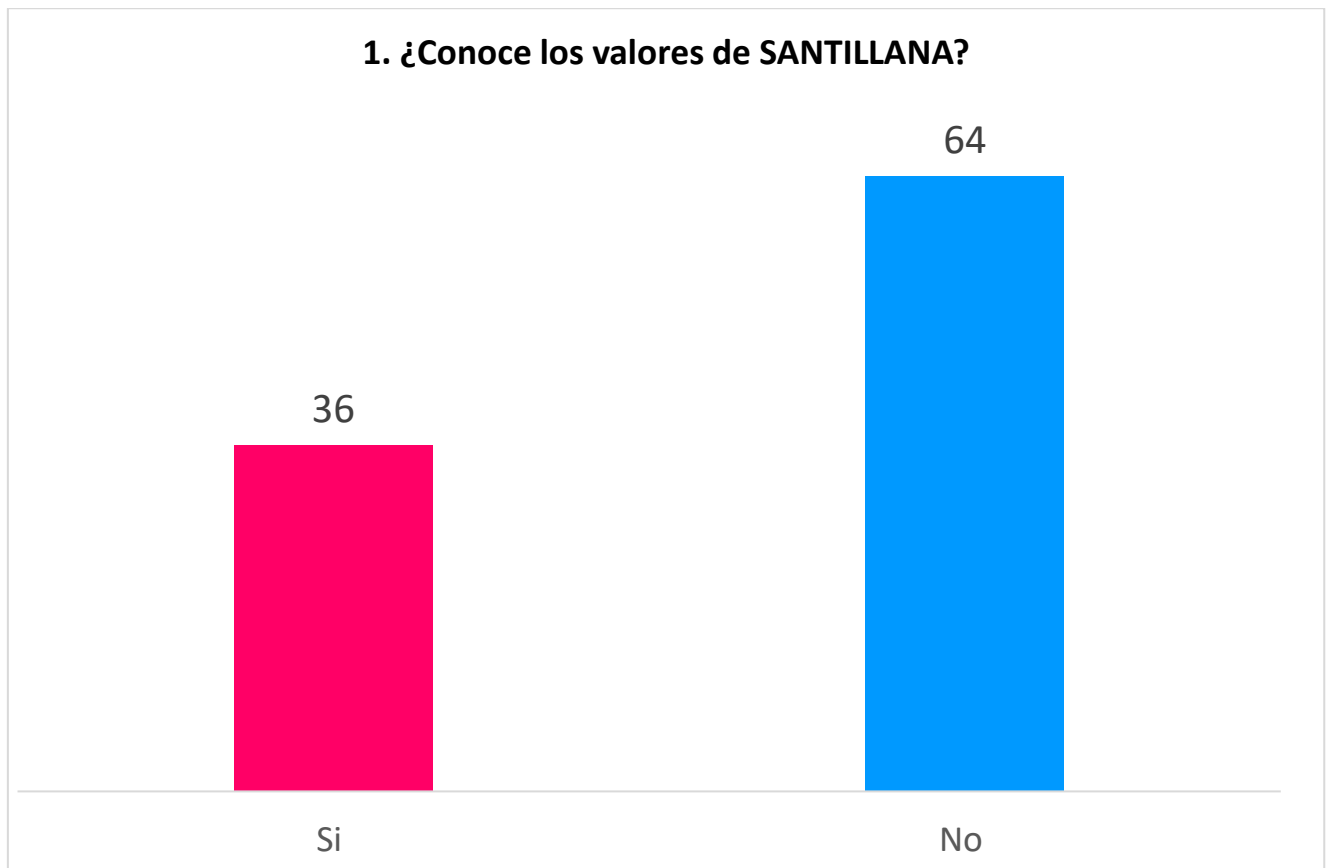
**XIX. DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**

Ilustración 17, P.1 Operaciones

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

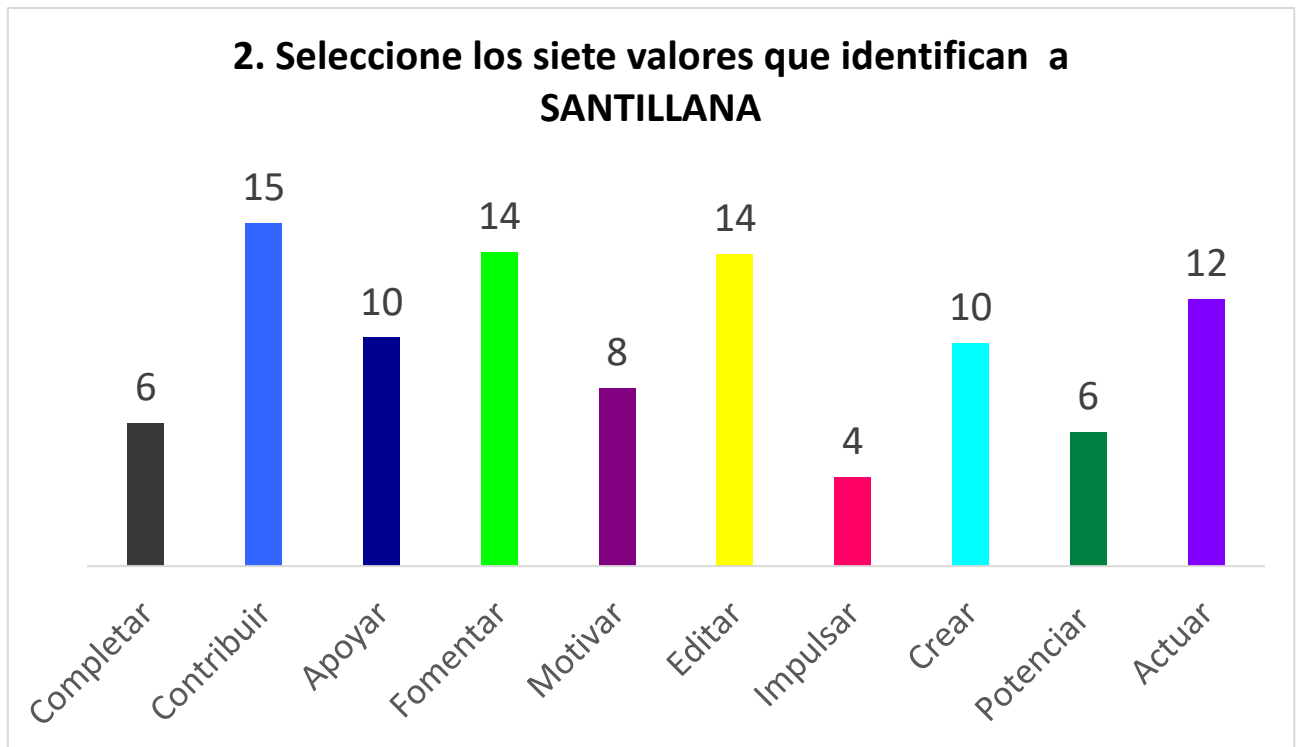


Ilustración 18, P.2 Operaciones

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



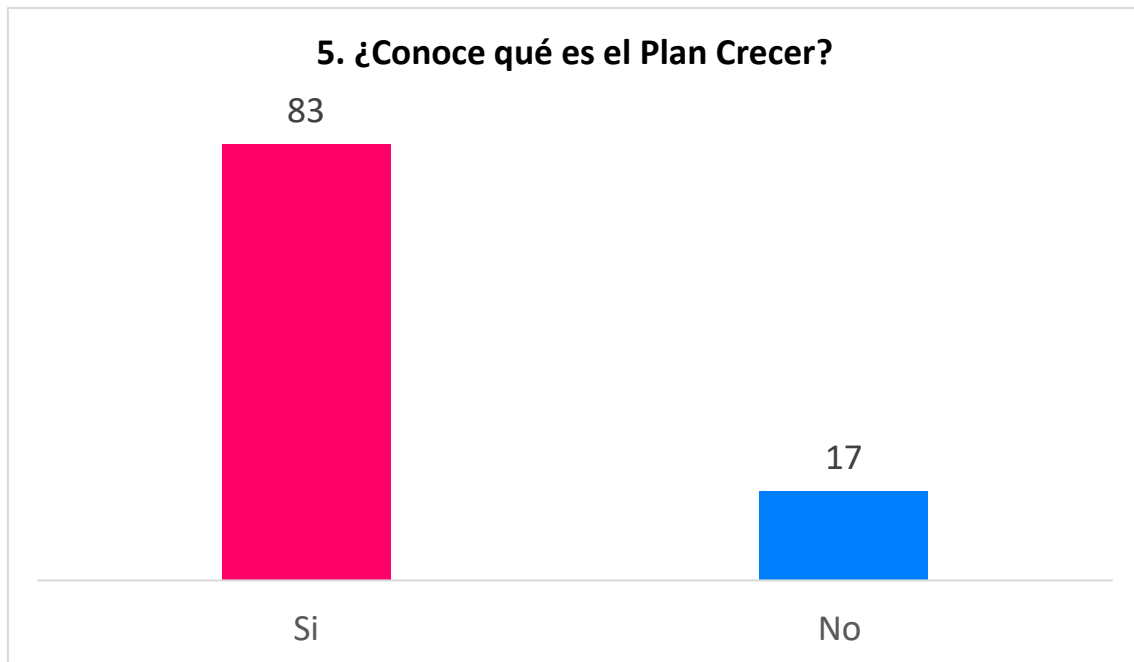


Ilustración 19, P.5 Operaciones

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

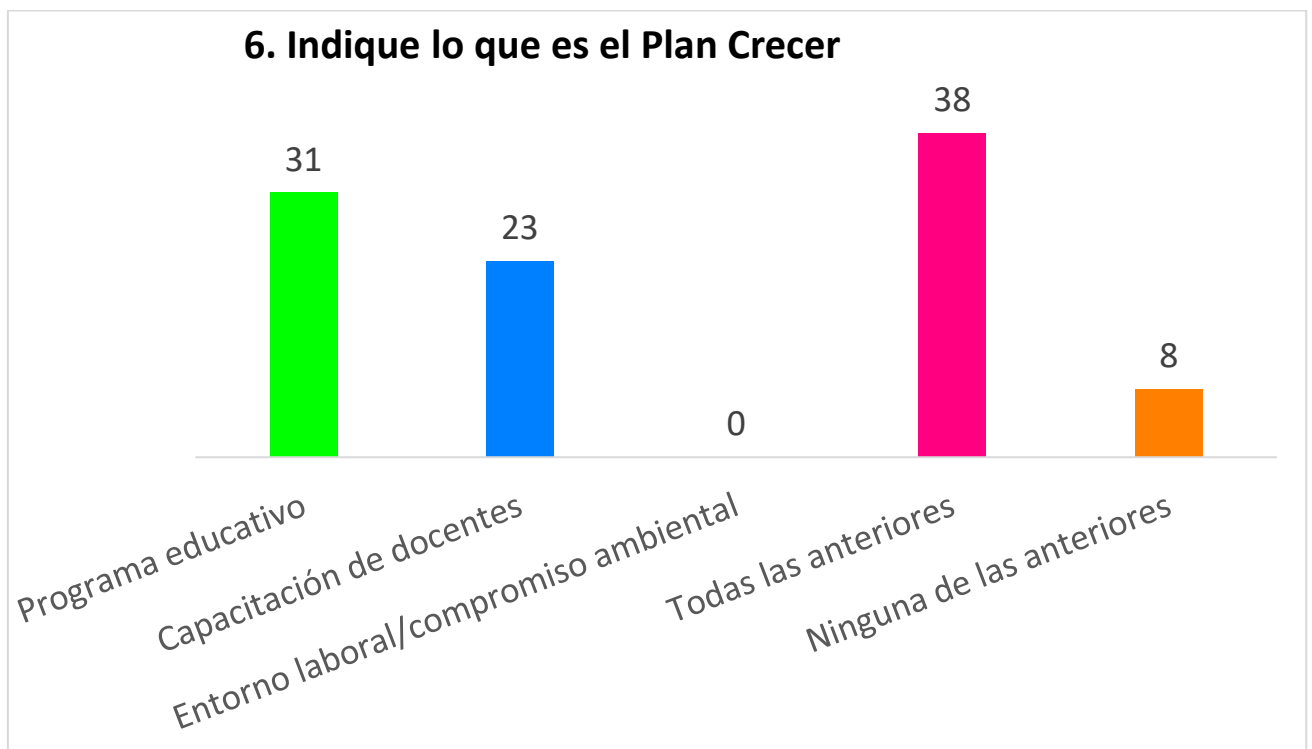


Ilustración 20, P.6 Operaciones

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

El 38% dijo que todas las anteriores y el 8% dijo que ninguna de las anteriores.

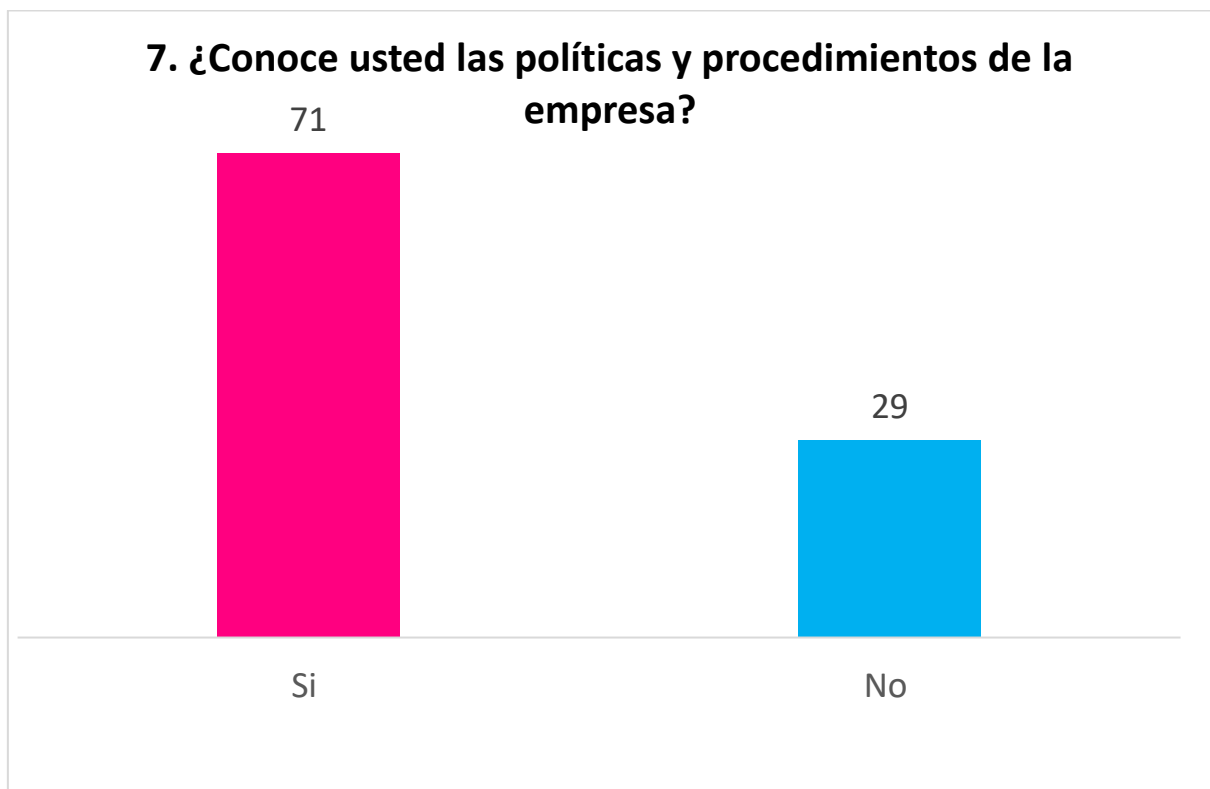


Ilustración 21, P.7 Operaciones

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

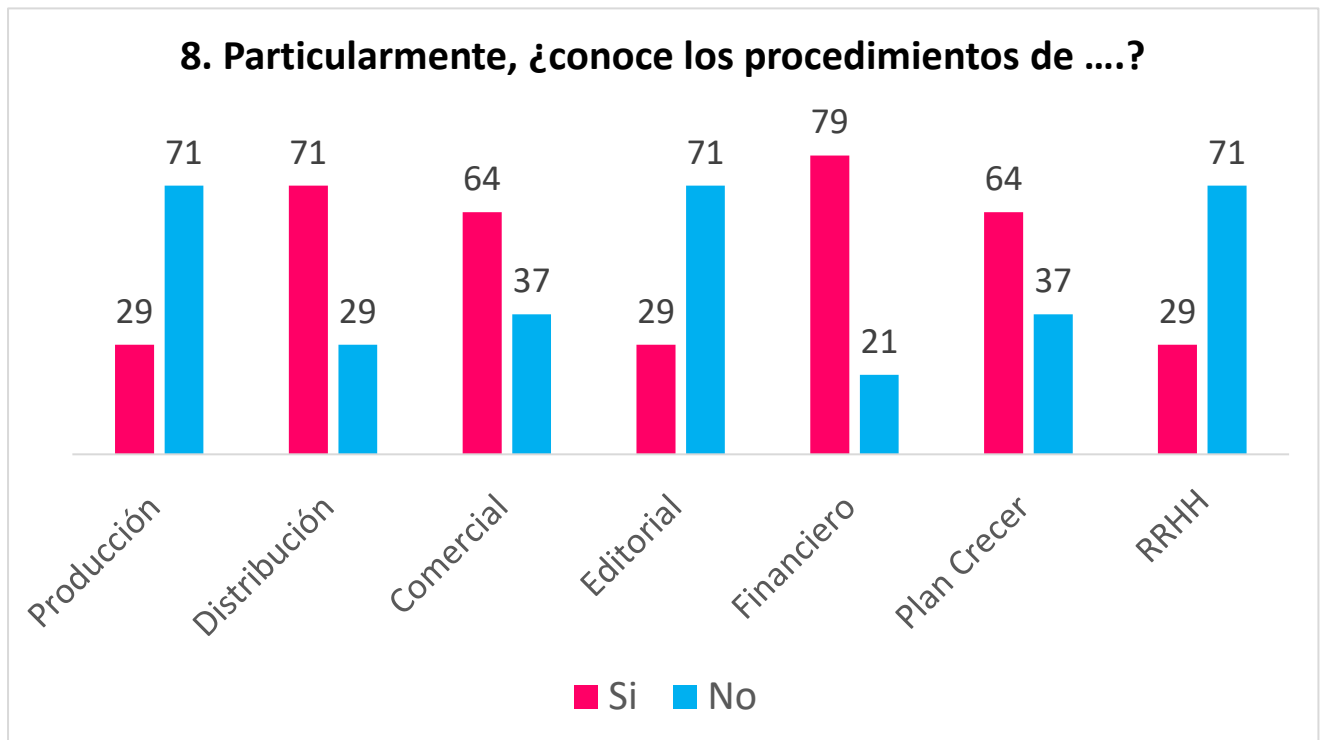
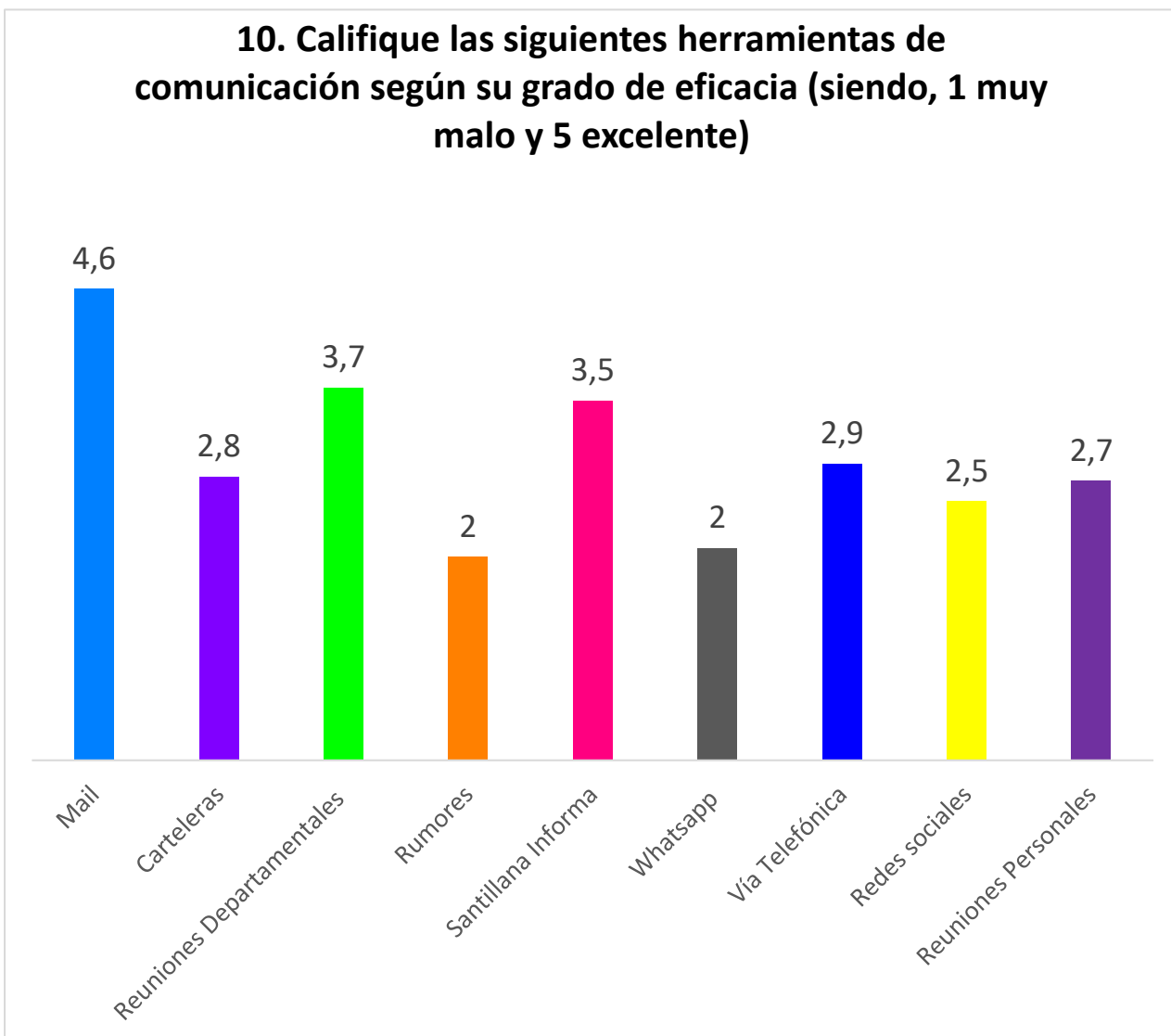


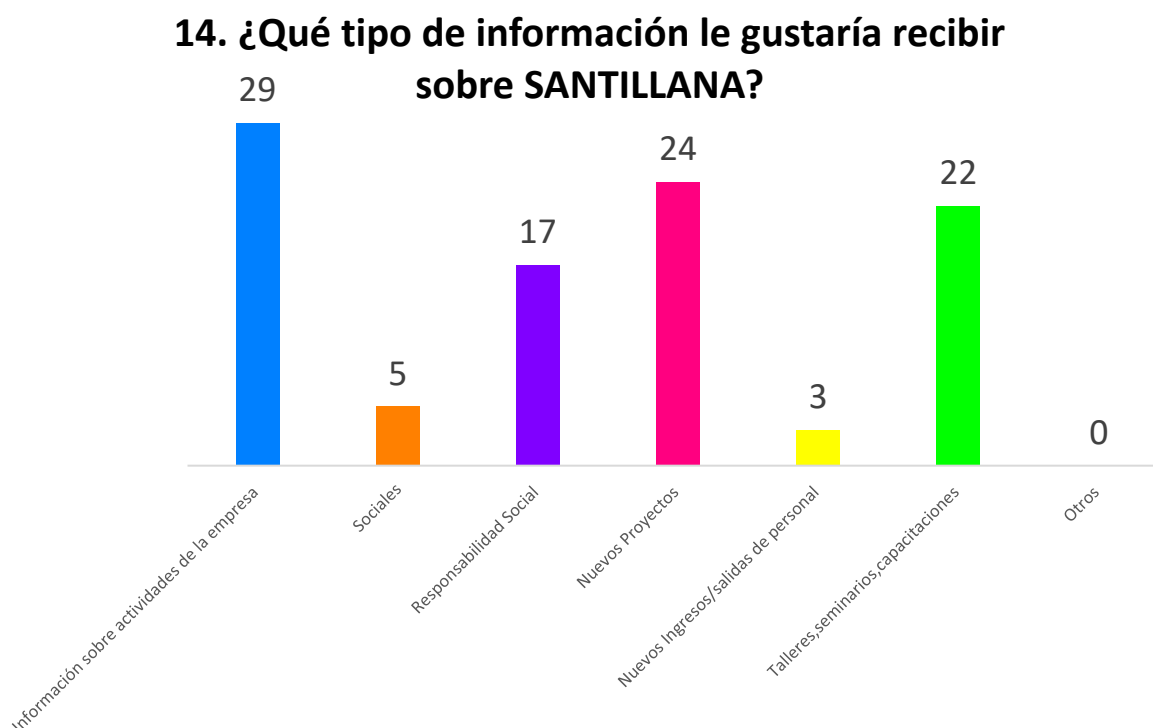
Ilustración 22, P.8 Operaciones

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



**Ilustración 23, P.10 Operaciones**

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



**Ilustración 24, P.14 Operaciones**

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

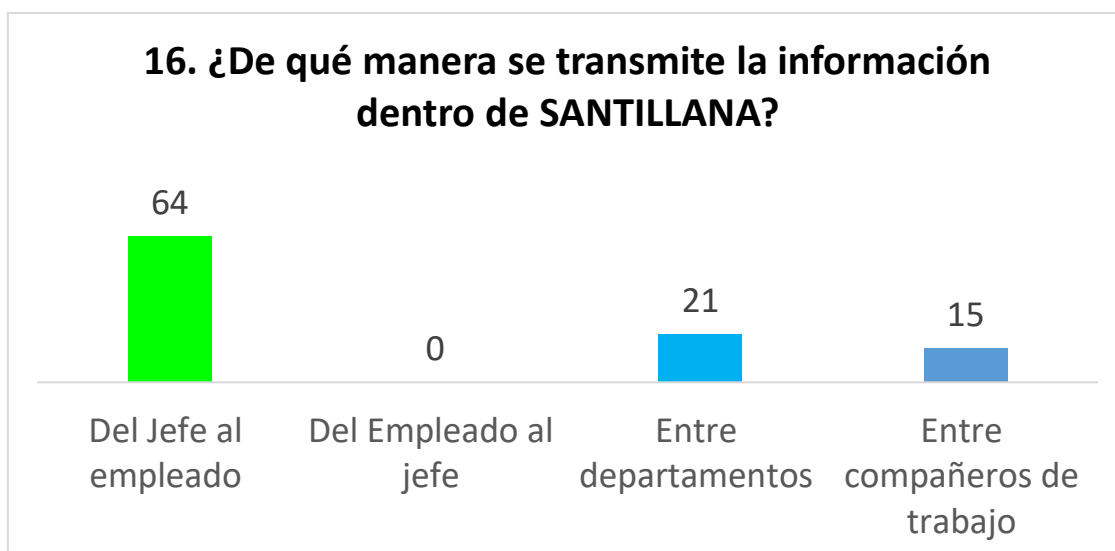


Ilustración 25, P.16 Operaciones

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

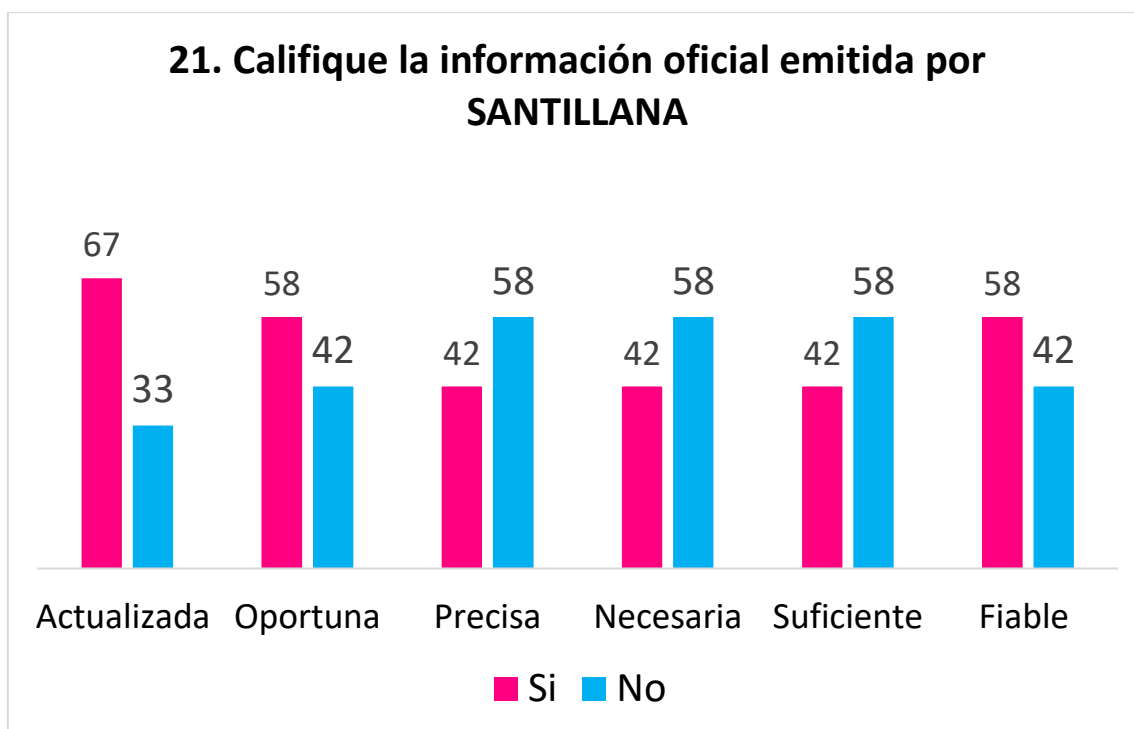


Ilustración 26, P.21 Operaciones

**P21.** Según los encuestados la información que brinda Santillana es Actualizada (67%), Oportuna (58%). Fiable (58%). Pero dicen que No es Suficiente en un (58%), No Precisa (58%), No Necesaria (42%) y No Oportuna (58%). Es decir que los elementos que deben mejorar son que no es suficiente, no es precisa y no es oportuna en altos porcentajes.

## **XX. DEPARTAMENTO EDITORIAL:**

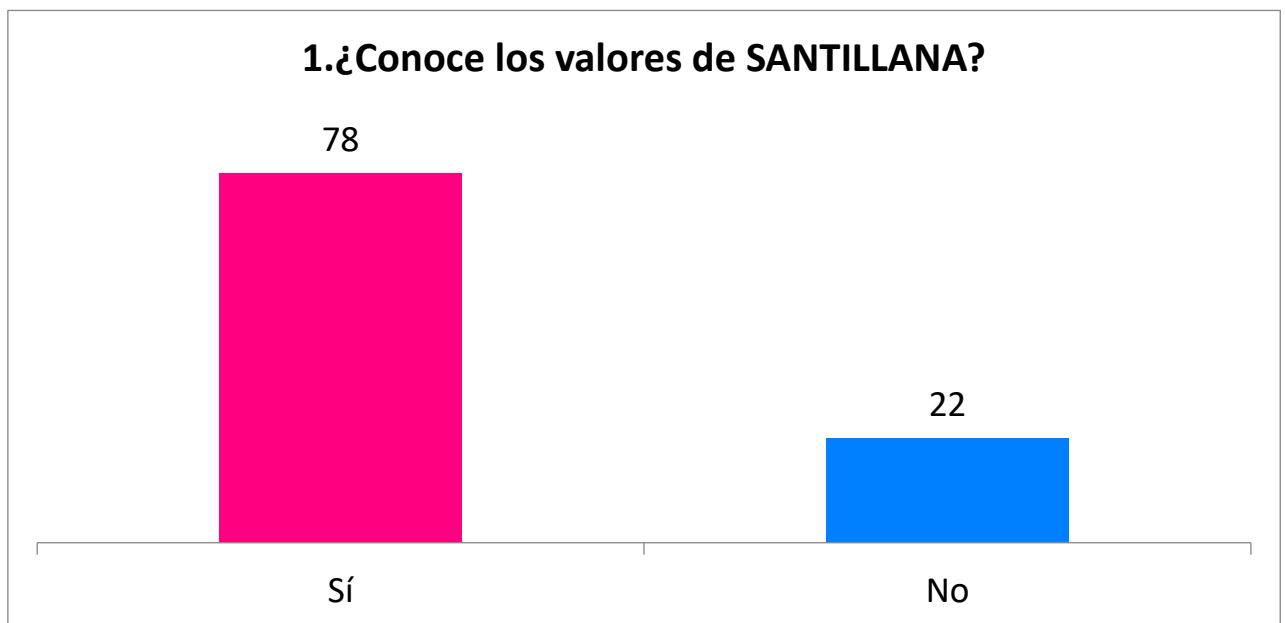


Ilustración 27, P.1 Editorial

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

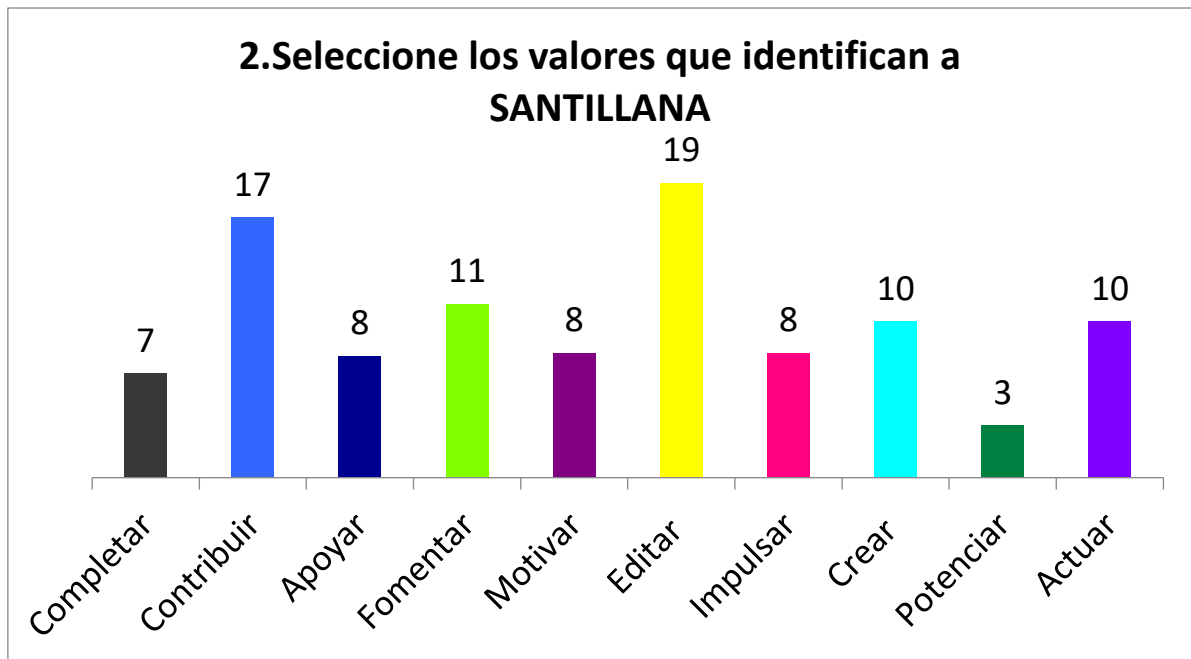


Ilustración 28, P.2 Editorial

**P.2:** Como se puede ver en Editorial el valor que obtuvo mayor porcentaje es Editar con 19%, le sigue Contribuir con 17%, luego Fomentar con 11%, Actuar con 10% mismo porcentaje del distractor crear ; luego Impulsar junto con los otros dos distractores con el 8%.

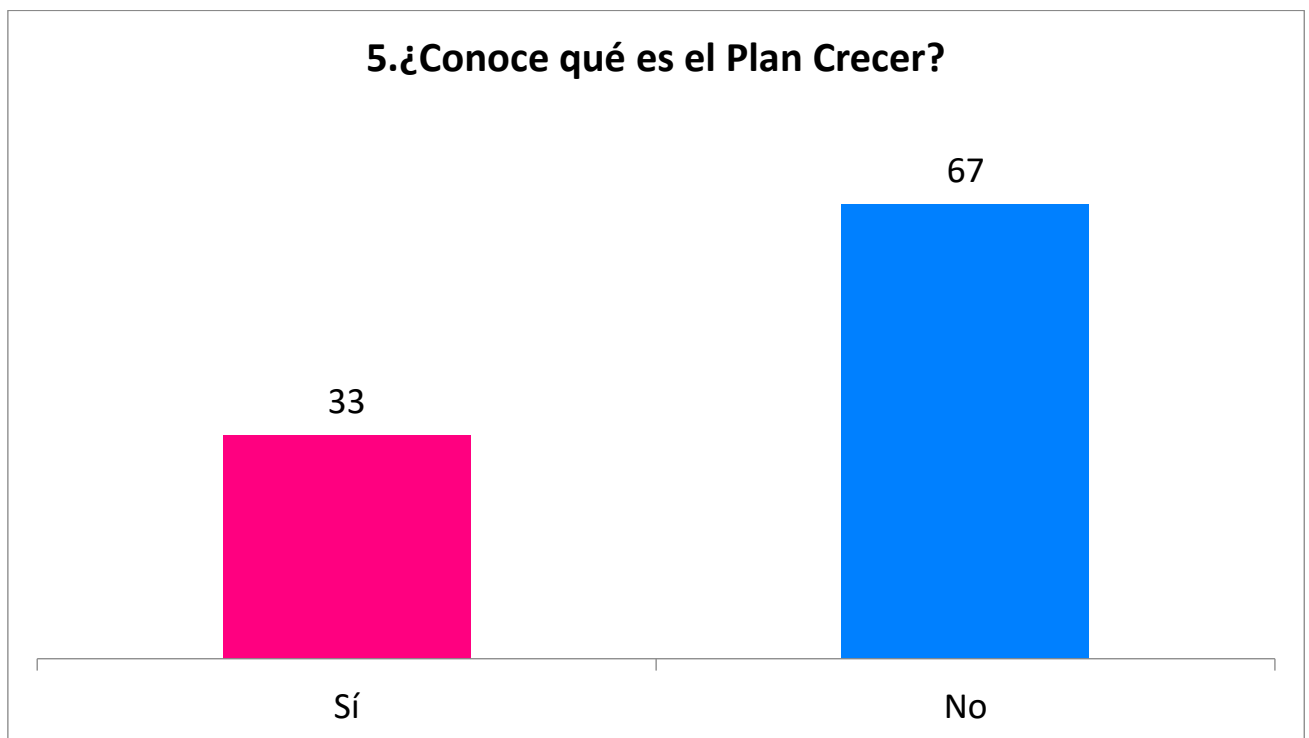


Ilustración 29, P.5 Editorial



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

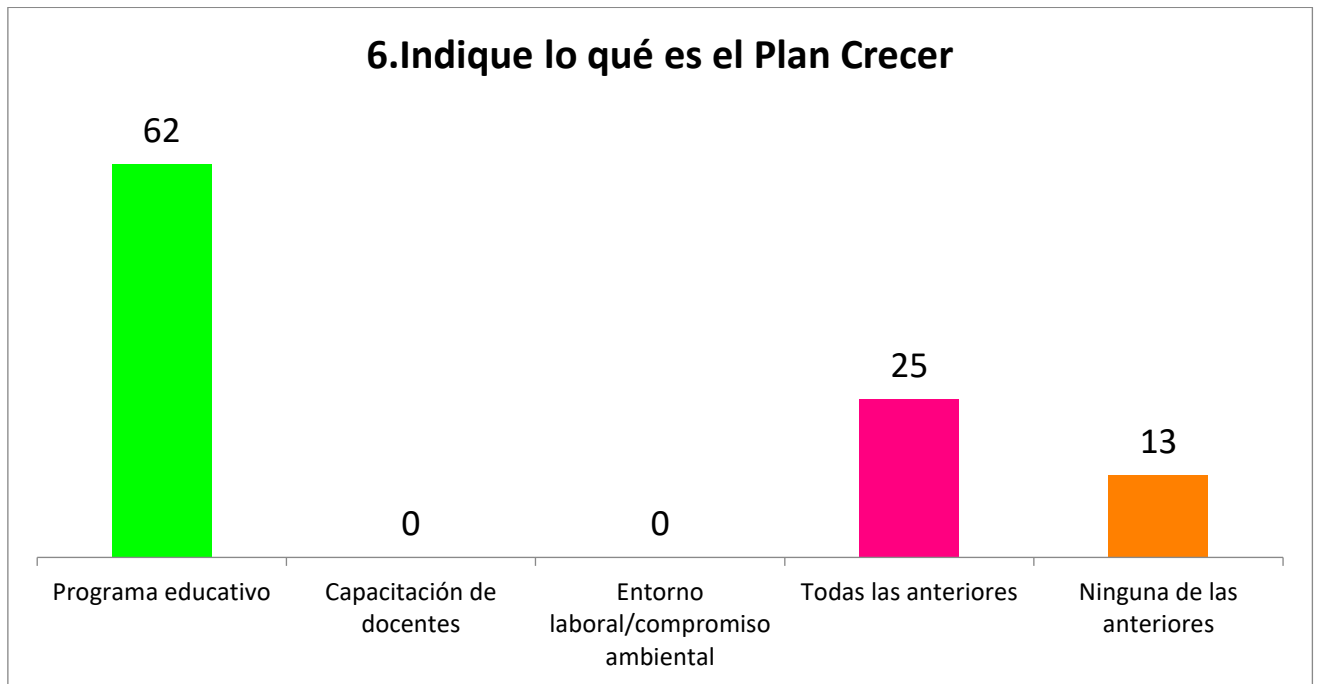


Ilustración 30, P.6 Editorial

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

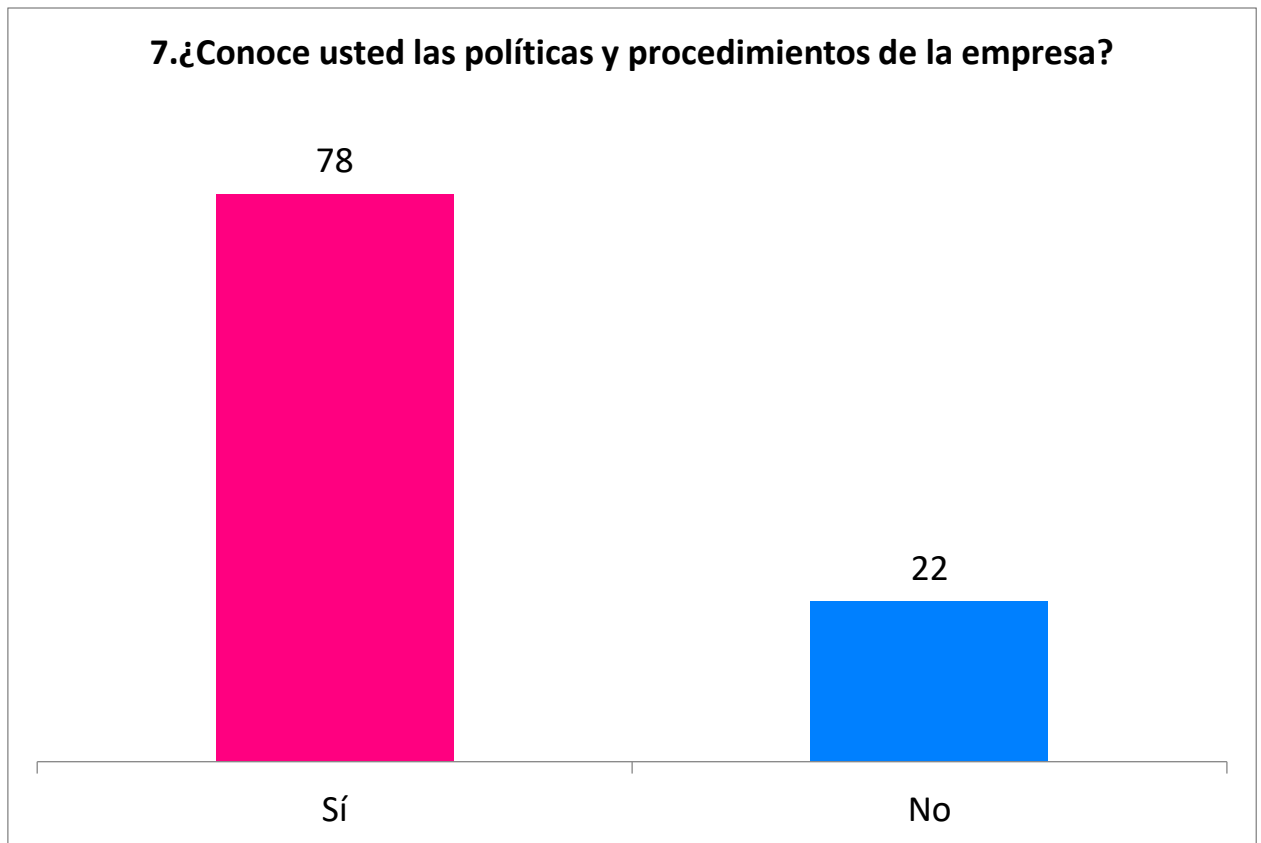


Ilustración 31, P.6 Editorial

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

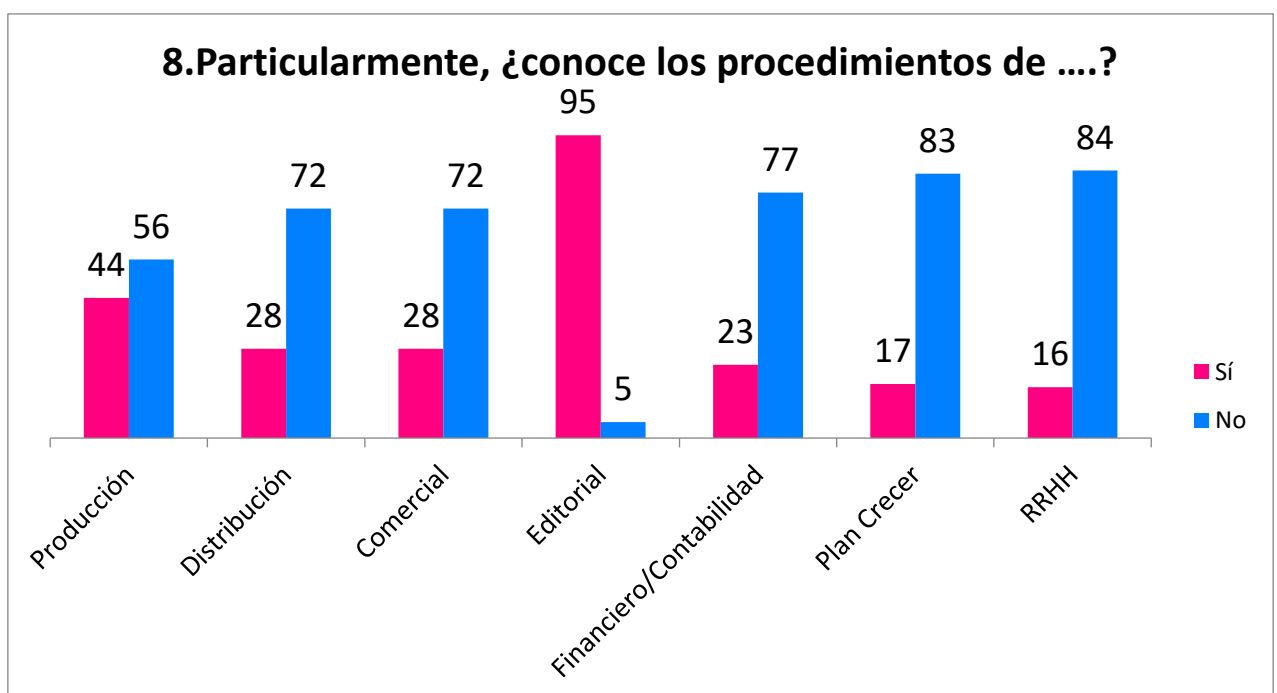


Ilustración 32, P.8 Editorial

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

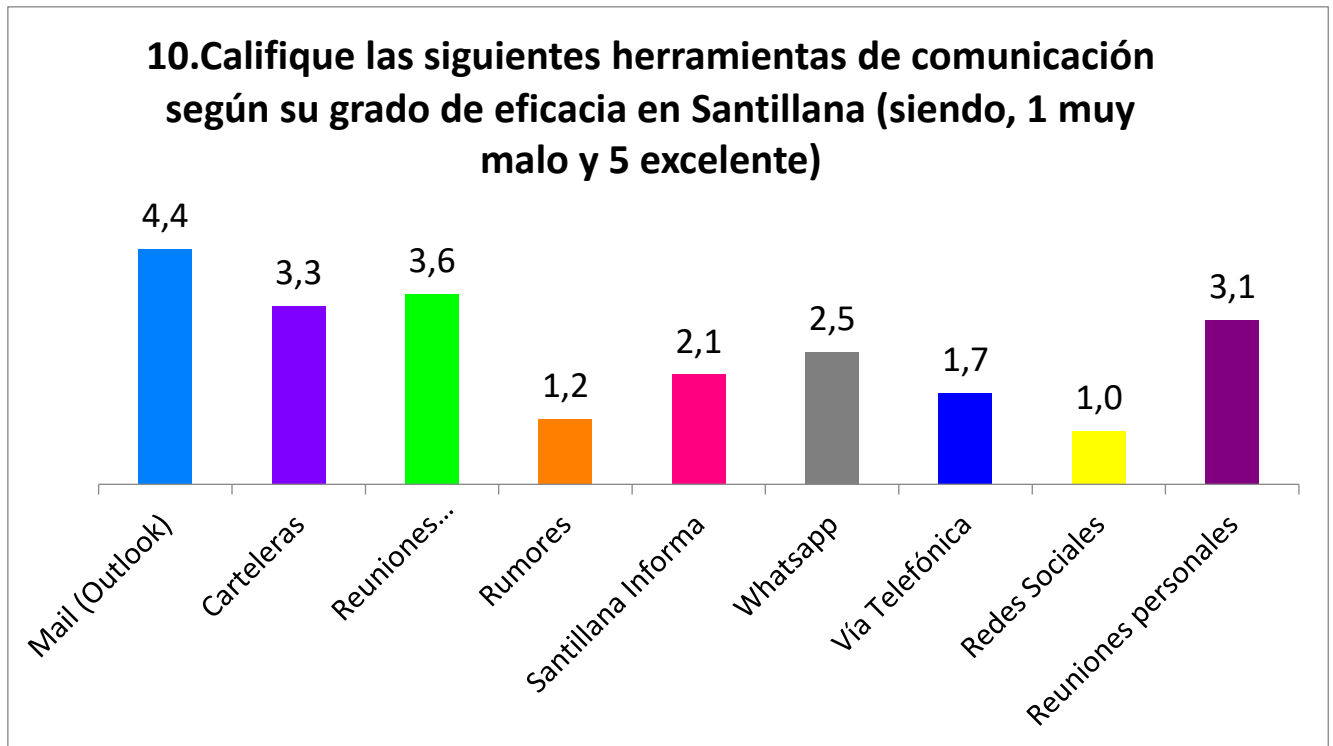


Ilustración 33, P.10 Editorial

**P.10:** El departamento Editorial considera que la herramienta más eficaz es el Mail, luego las Reuniones Departamentales, seguidas por las carteleras y Reuniones Personales respectivamente.



Ilustración 34, P.14 Editorial

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

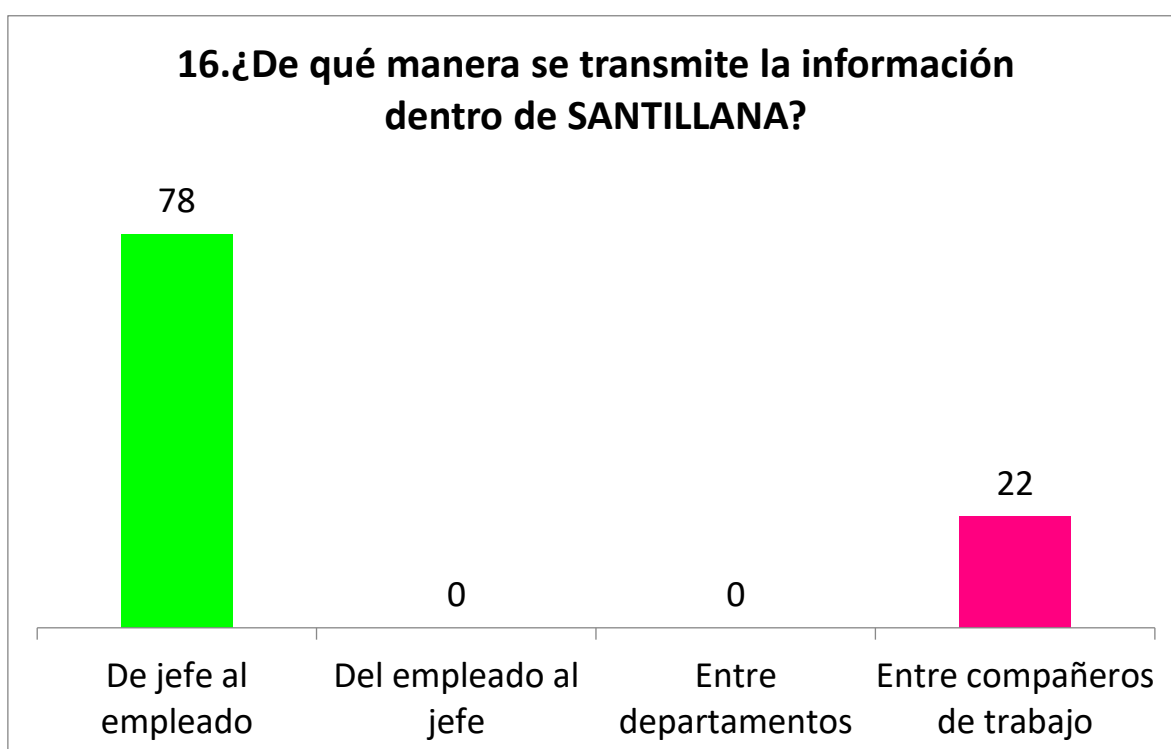


Ilustración 35, P.16 Editorial

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

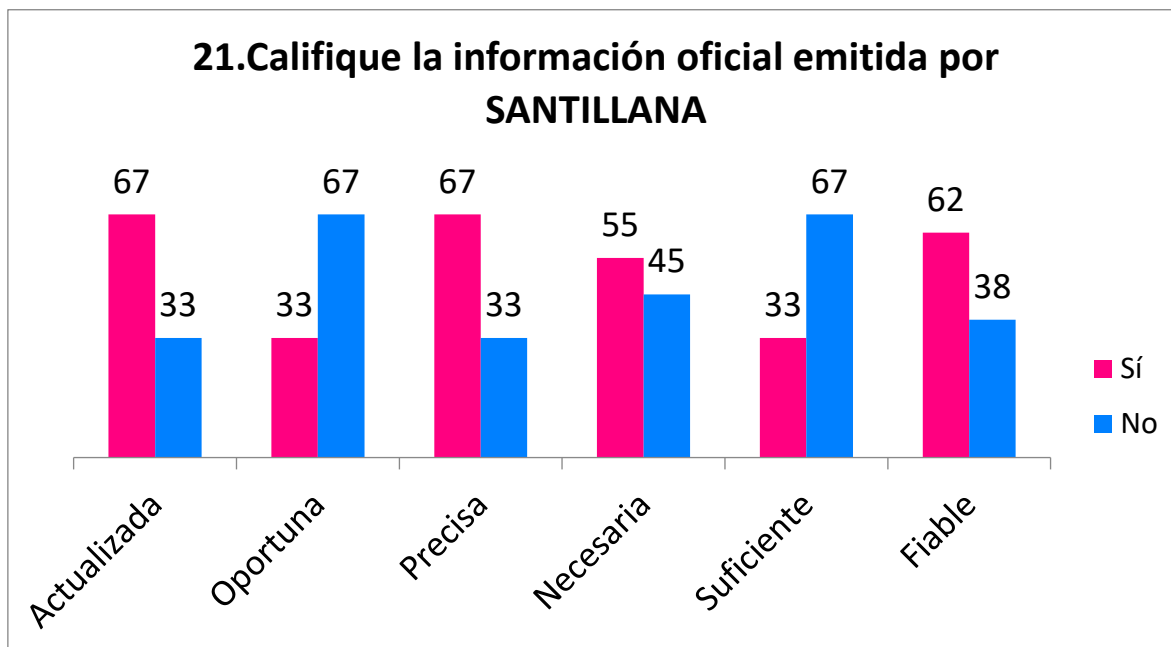


Ilustración 36, P.21 Editorial

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

## XXI. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y RRHH

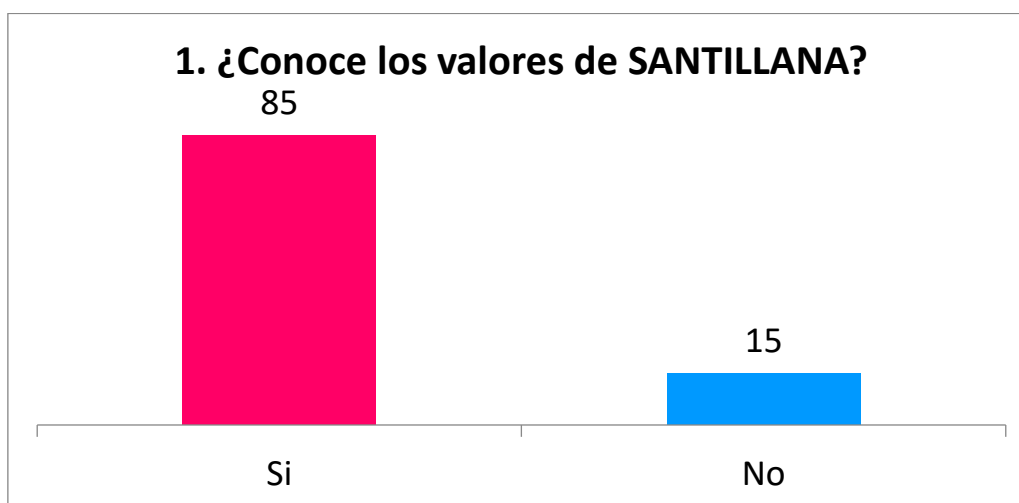


Ilustración 37, P.1 Administrativo y RRHH

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

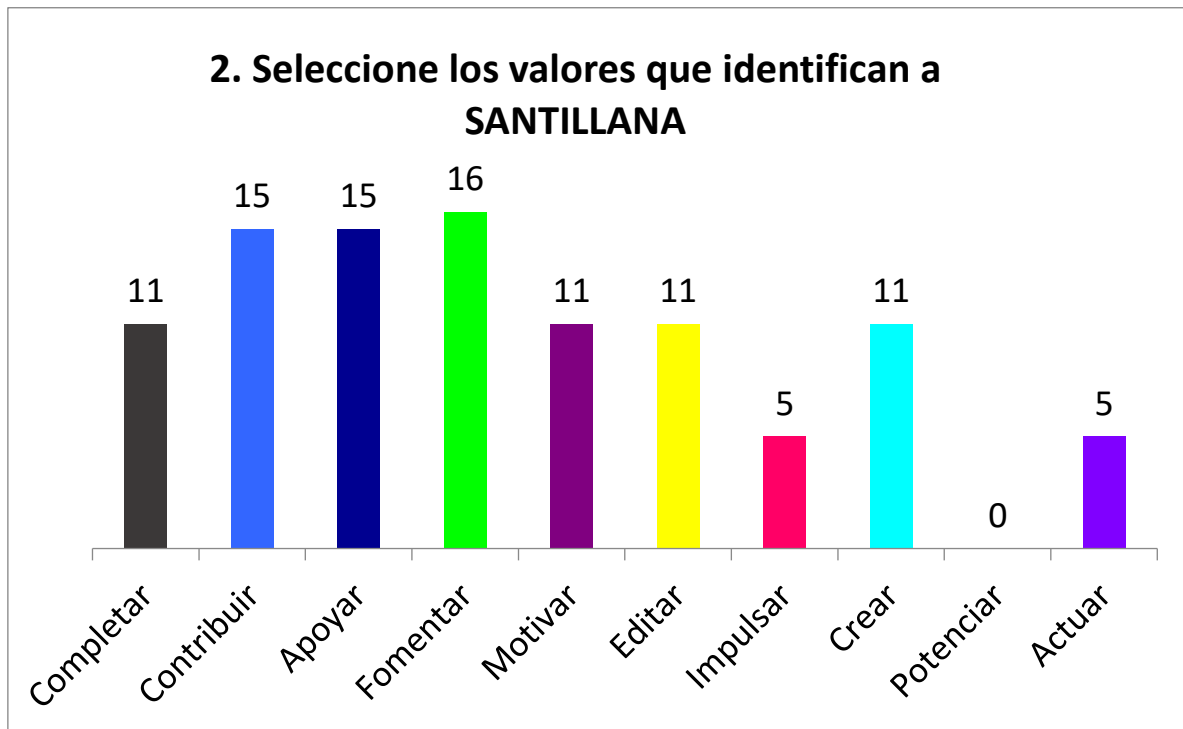


Ilustración 38, P.2 Administrativo y RRHH

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

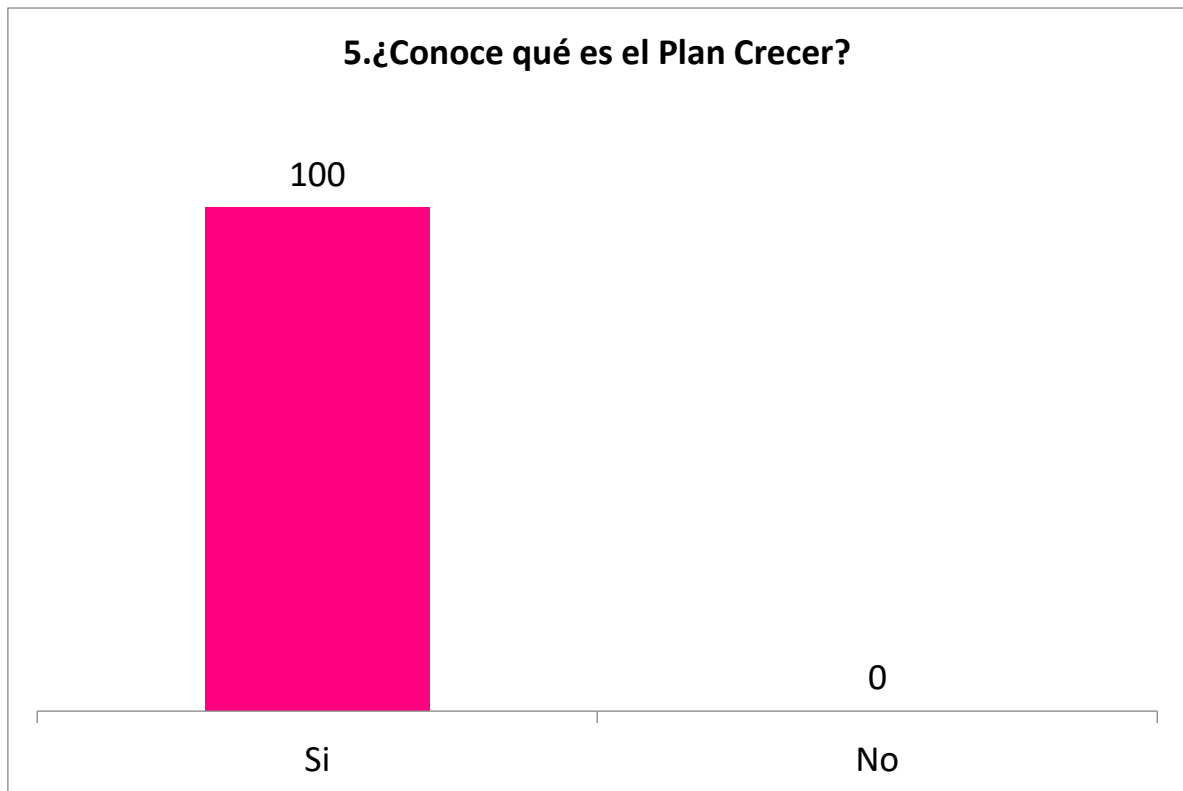


Ilustración 39, P.5 Administrativo y RRHH

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

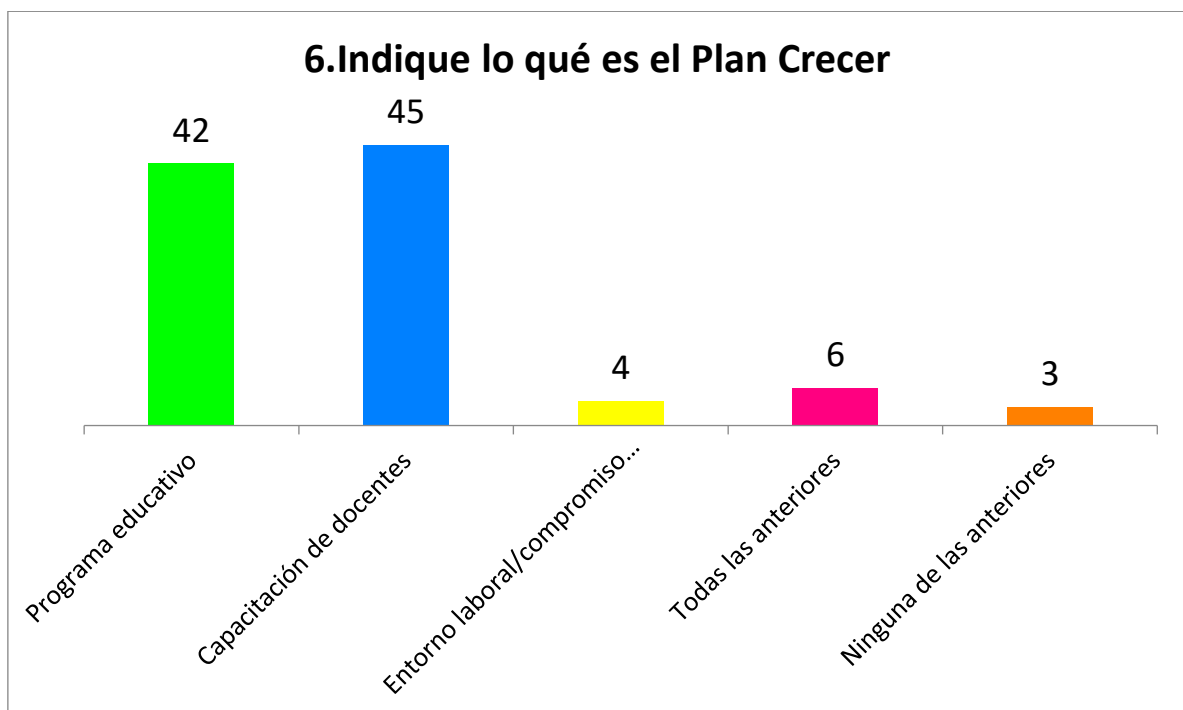


Ilustración 40, P.6 Administrativo y RRHH

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

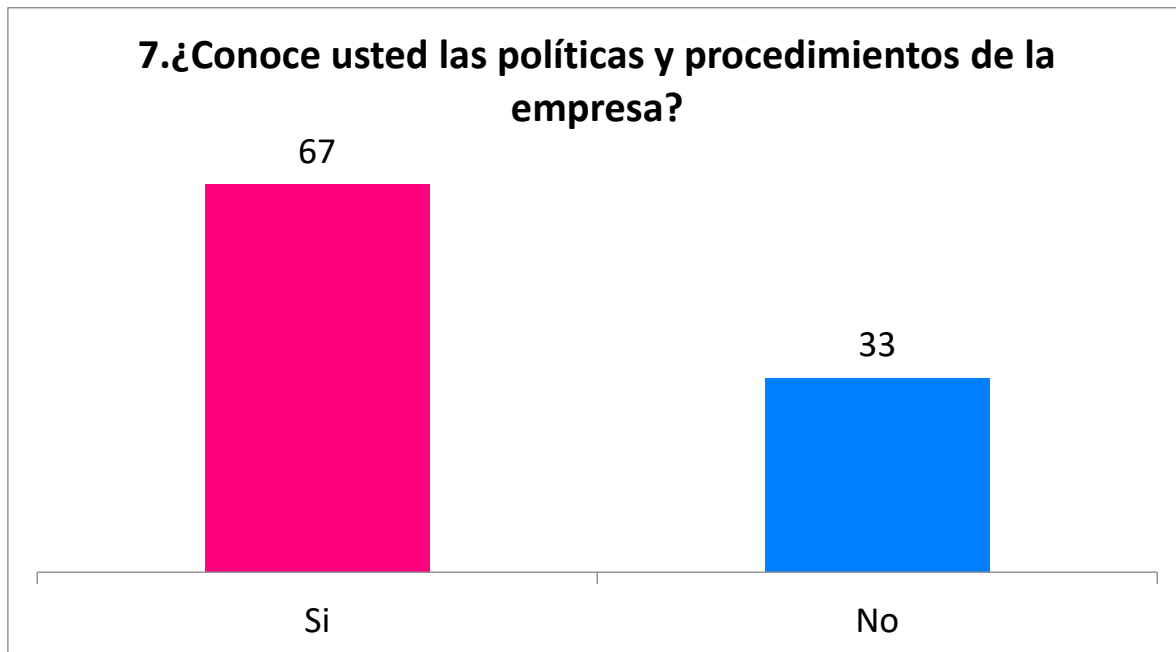


Ilustración 41, P.7 Administrativo y RRHH

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

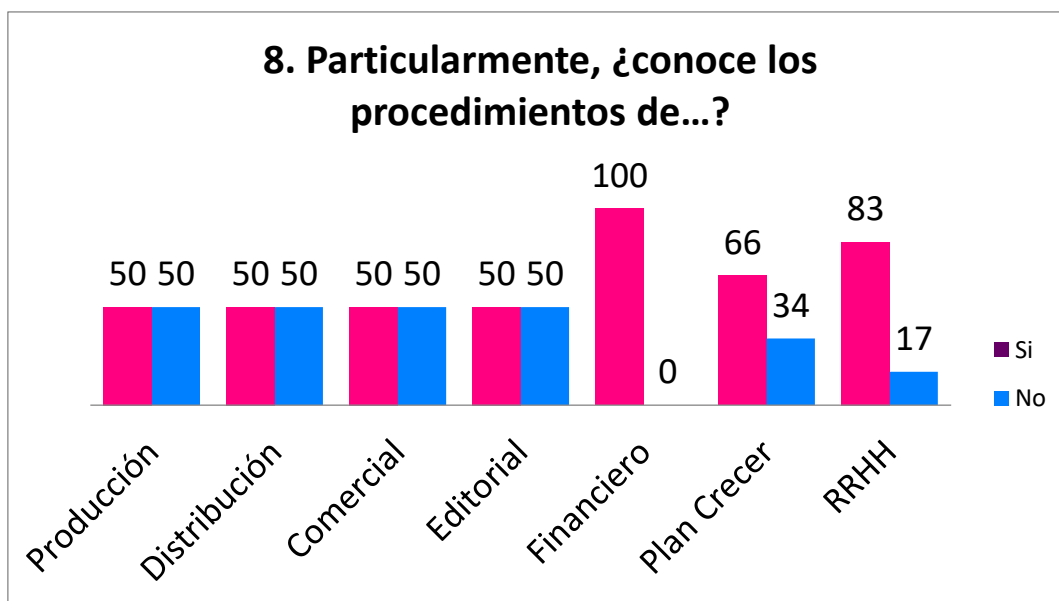


Ilustración 42, P.8 Administrativo y RRHH



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

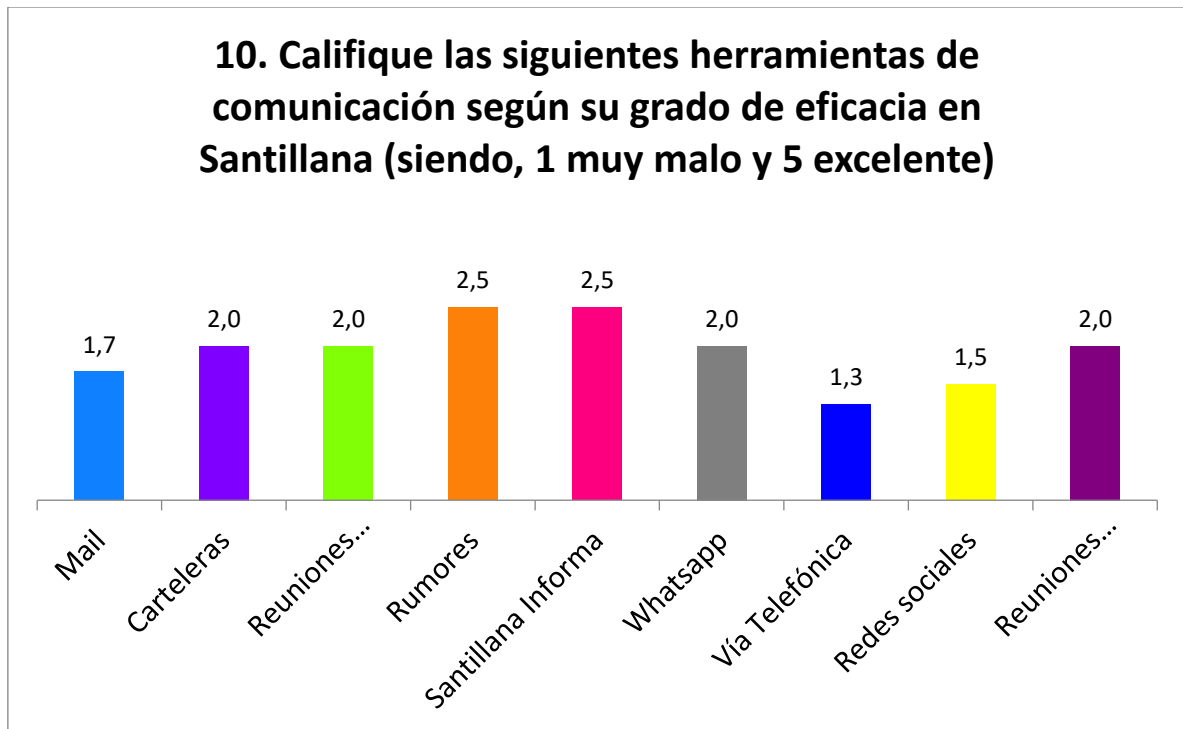


Ilustración 43, P. 10 Administrativo y RRHH

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

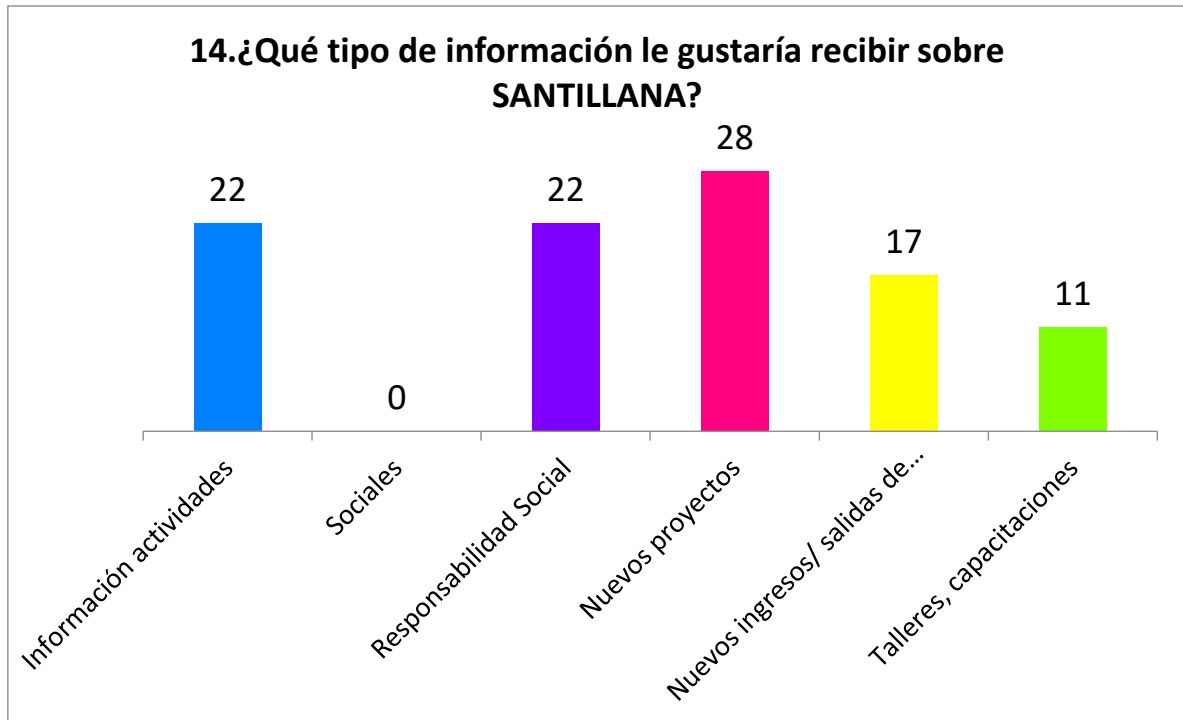


Ilustración 44, P.14 Administrativo y RRHH

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

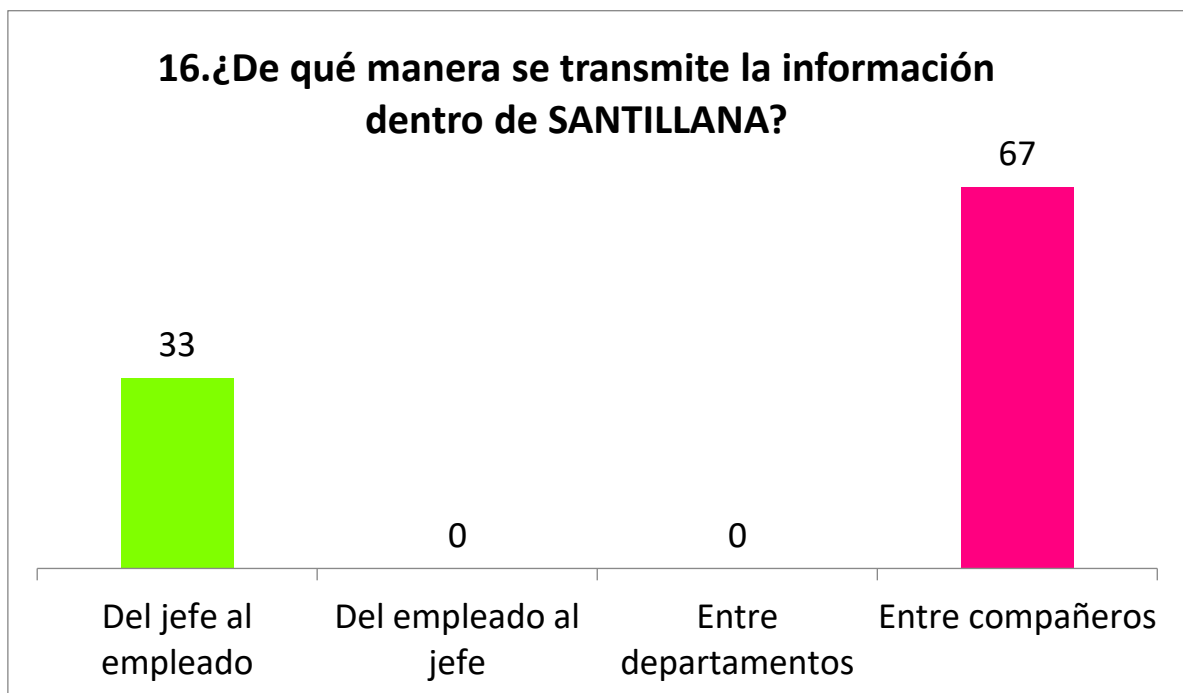


Ilustración 45, P.16 Administrativo y RRHH

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

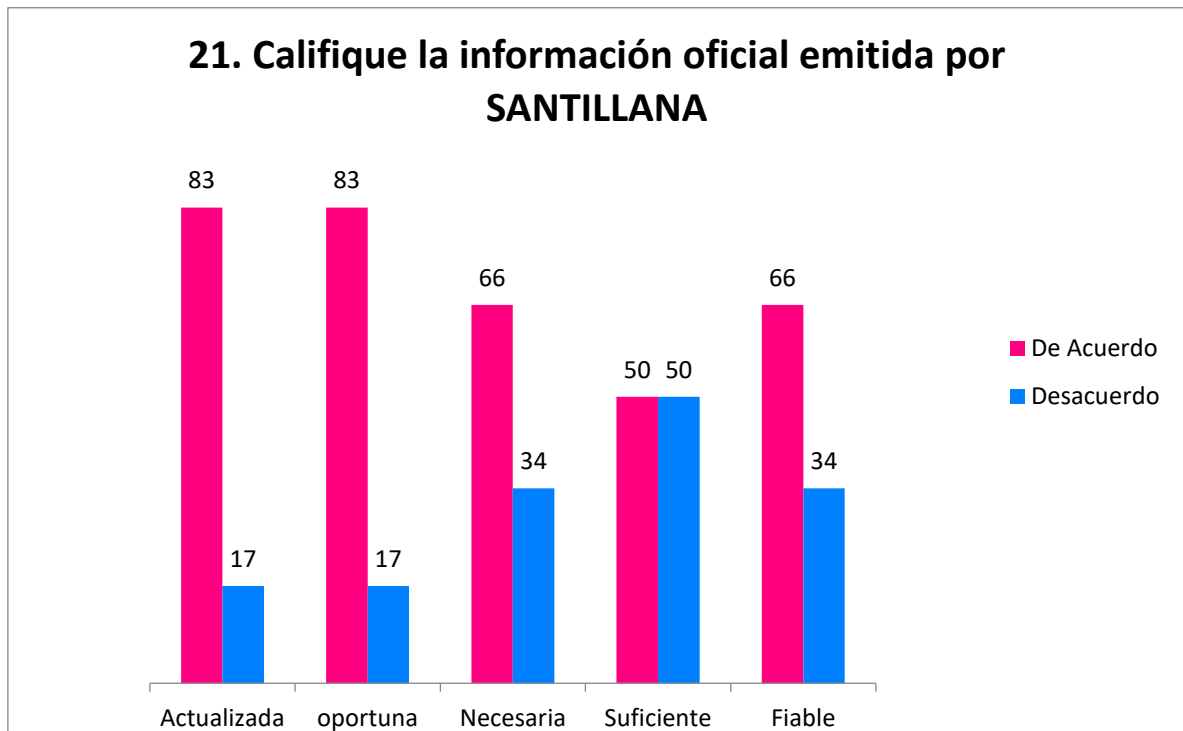


Ilustración 46, P.21 Administrativo y RRHH

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

## DEPARTAMENTO COMERCIAL

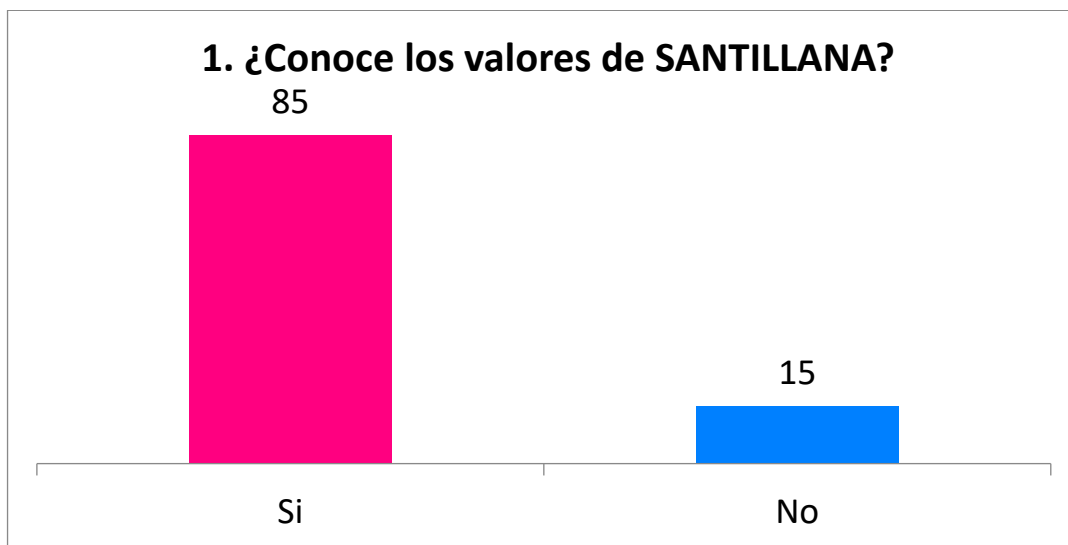


Ilustración 47, P.1 Comercial

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

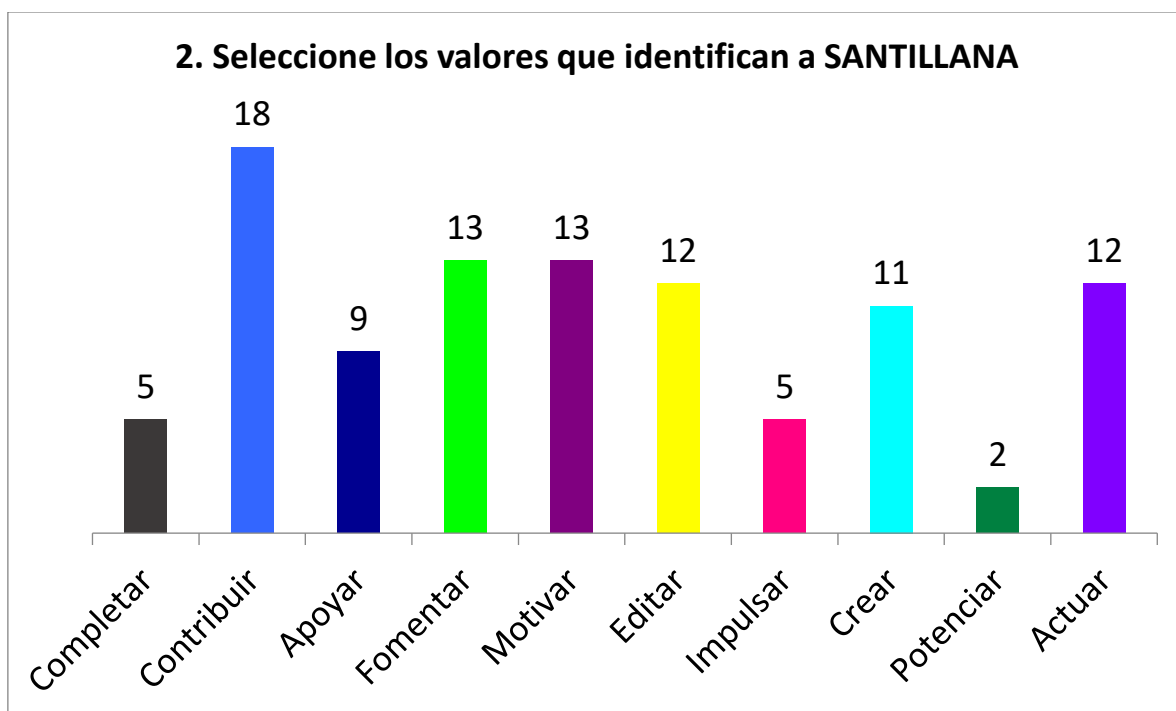


Ilustración 48, P.2 Comercial

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

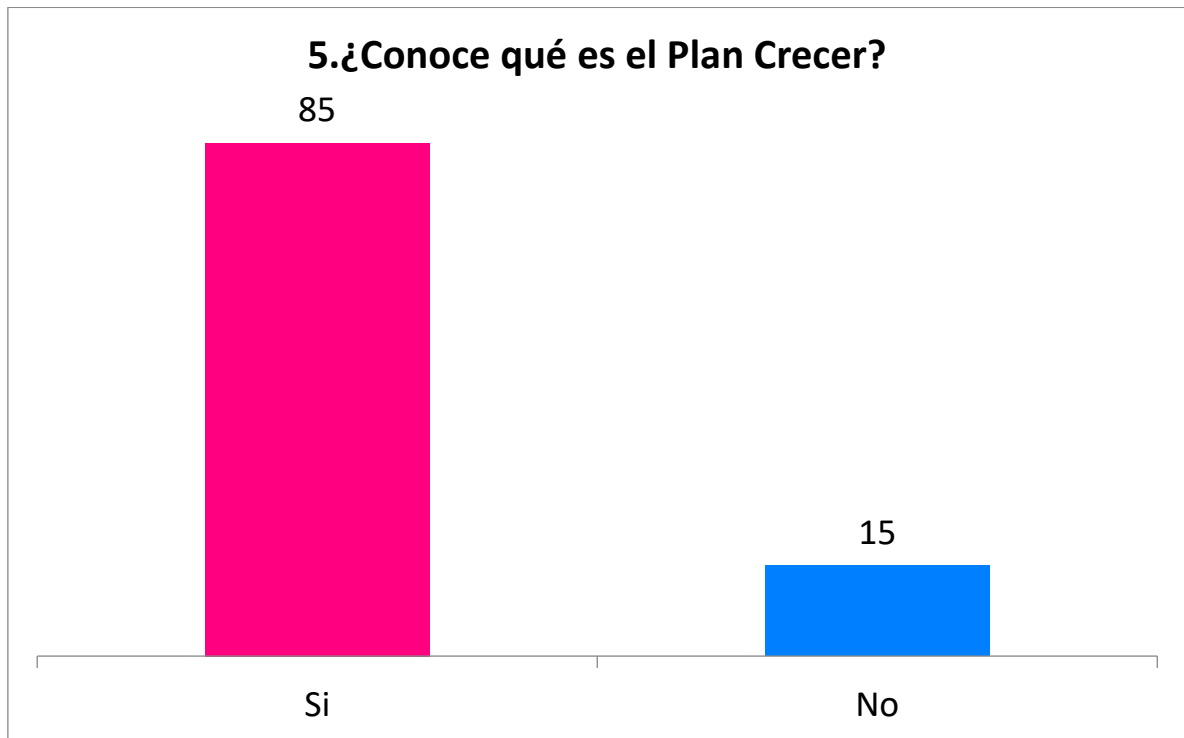


Ilustración 49, P.5 Comercial

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

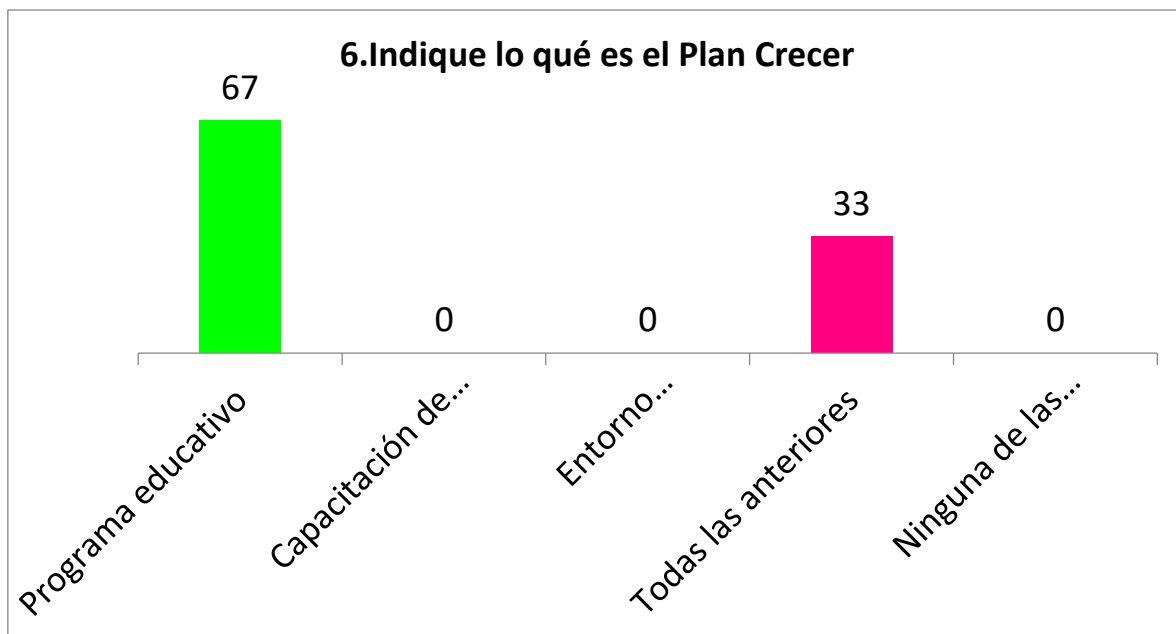


Ilustración 50, P.6 Comercial

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

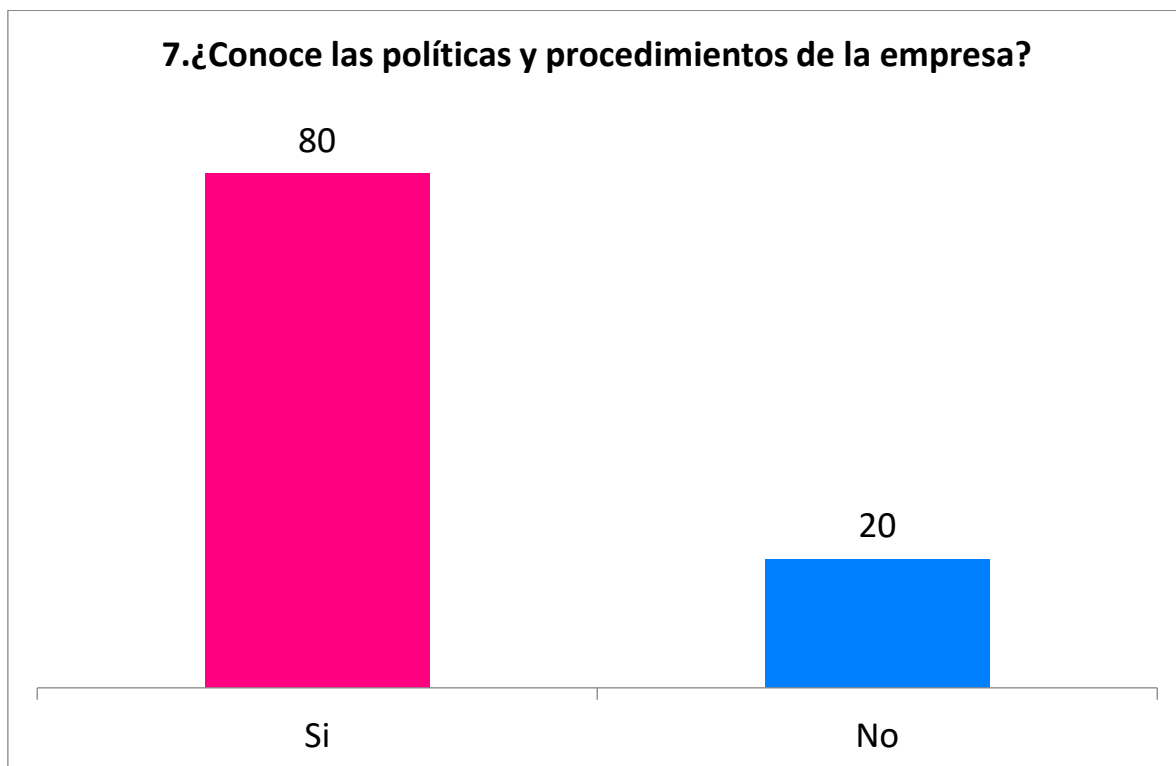


Ilustración 51, P.7 Comercial

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

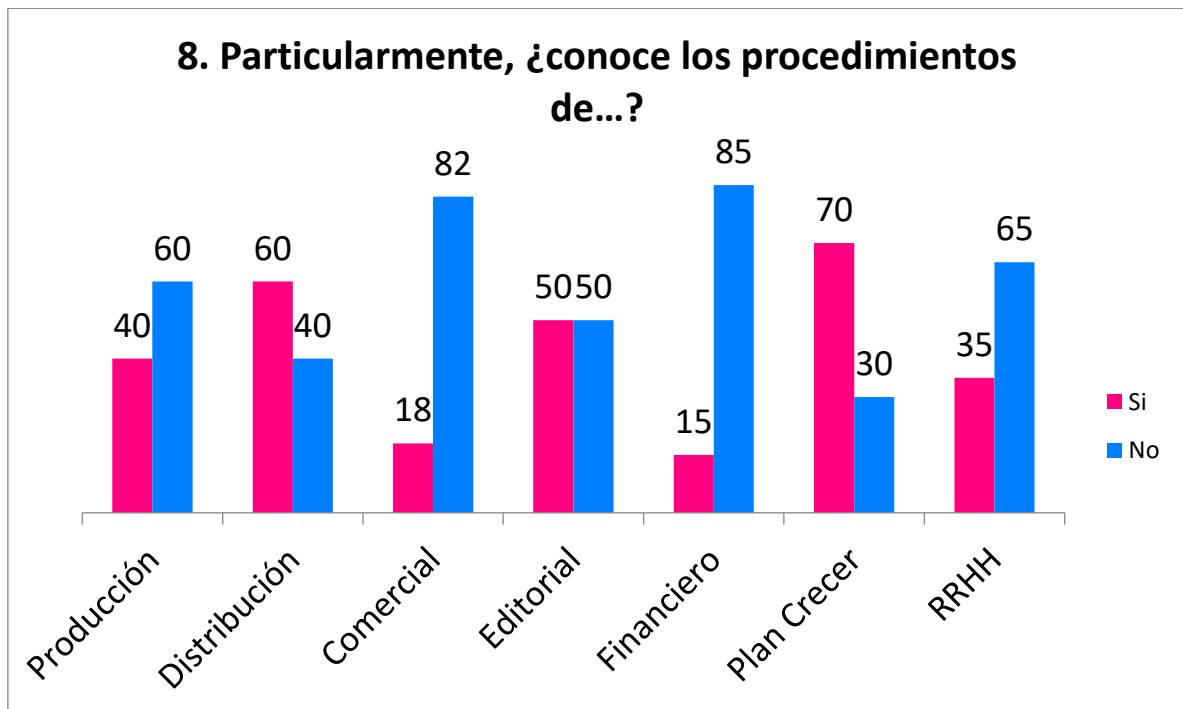


Ilustración 52, P.8 Comercial

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

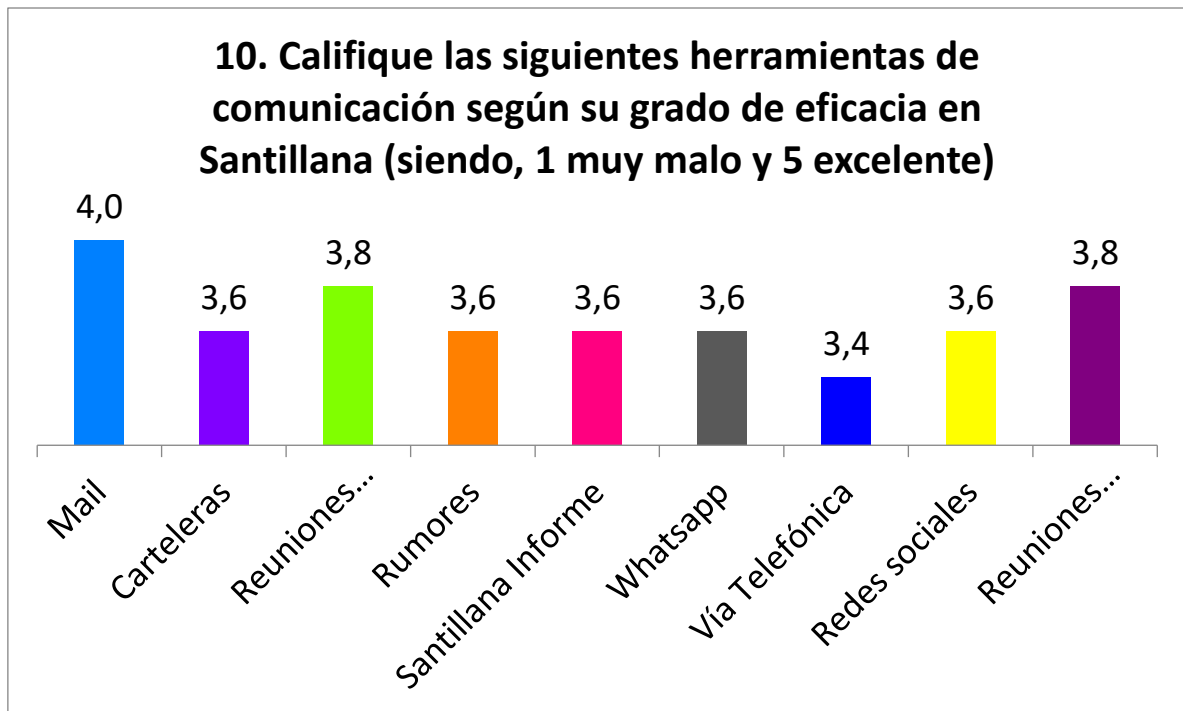


Ilustración 53, P.10 Comercial

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

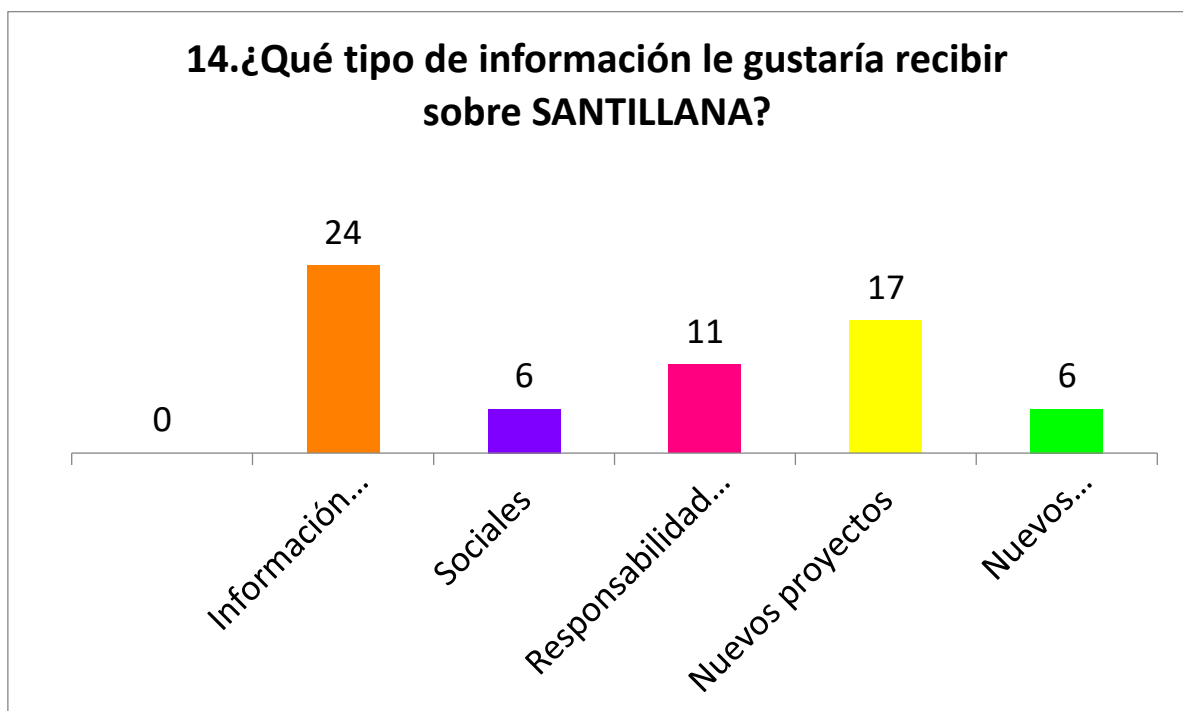


Ilustración 54, P.14 Comercial



**P14:** La mayoría de empleados del departamento Comercial le gustaría recibir información sobre la empresa.

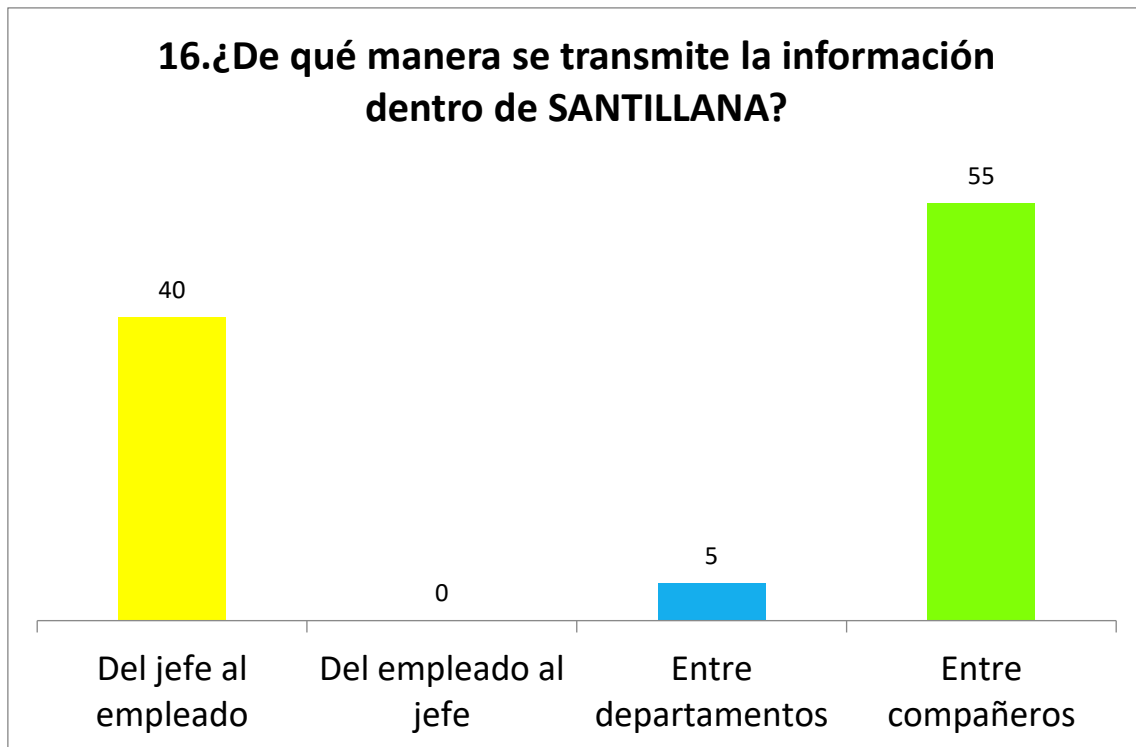


Ilustración 55, P.16 Comercial

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

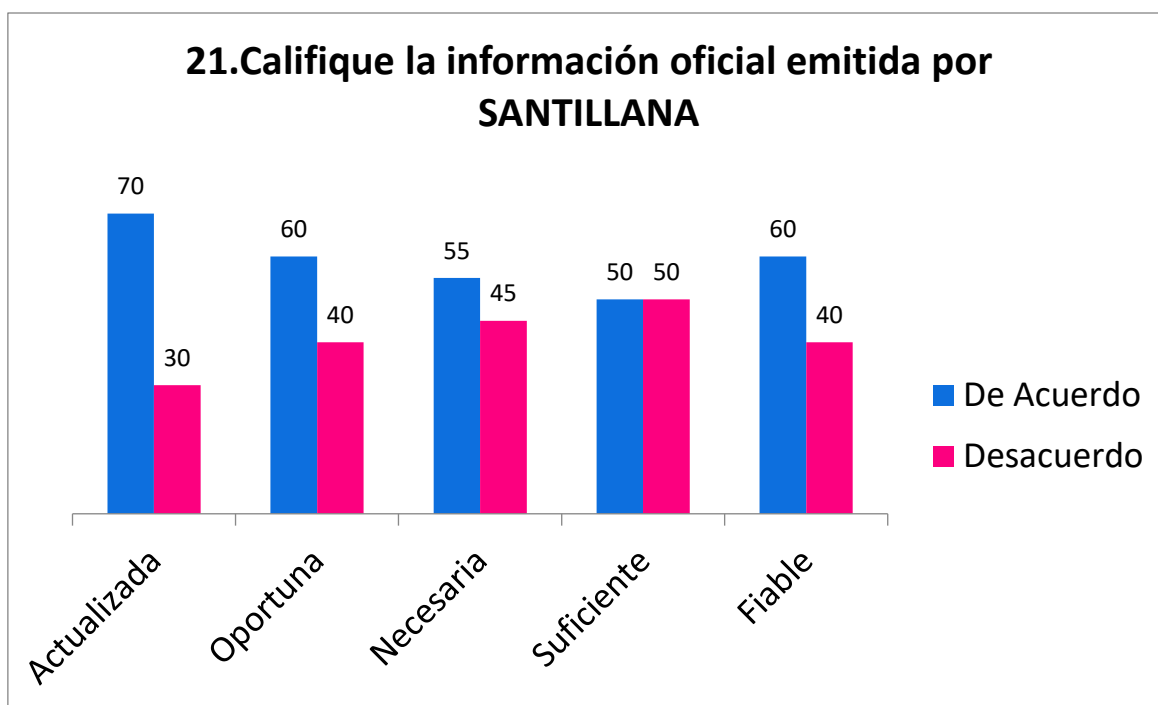


Ilustración 56, P.21 Comercial

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

## XXII. Análisis cualitativo:

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

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

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

**Flujo de información:**

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

**Reuniones departamentales:**

- “Falta integración en el dep. se debería hacer más reuniones departamentales”.
- “Con reuniones entre departamentos con cada uno de los jefes para que todos los trabajadores hablemos un solo idioma”.
- “Más reuniones departamentales”.
- “La comunicación entre departamentos deberá ser más frecuente y dar seguimiento a dichas reuniones”.

**Comunicación interna:**

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

## **19. CAMPAÑAS INTERNAS**

### **XXIII. Objetivo general:**

- Proponer e implementar campañas internas de comunicación en la empresa Santillana, con el objetivo de mejorar y resolver problemas comunicacionales identificados por medio de la auditoría interna.

### **XXIV. Objetivos Específicos:**

- Posicionar el uso de los canales internos y socializar los nuevos, con el objetivo de mejorar la comunicación interna y asegurar la recepción de los mensajes oficiales empresariales.
- Incrementar el conocimiento de los colaboradores con respecto al Programa de Responsabilidad Social de la empresa, Plan Crecer de un 24% a un 100%.
- Incrementar el conocimiento de los valores corporativos de la empresa de un 70%, a un 90% en un periodo de un año.
- Socializar los nuevos valores corporativos para el 100% de los colaboradores.
- Incrementar el conocimiento de los colaboradores de información general de la empresa de un 49% a un 90% por medio de la creación de un nuevo programa de inducción corporativo.
- Reforzar el sentido de pertenencia en el 100% de los colaboradores, para lograr mayor compromiso y unidad, por medio de la creación e implementación de campañas internas.

- Incrementar la lecturabilidad e impacto del mail, logrando un 90% en la encuesta semestral, por medio de la creación de un Newsletter semanal.
- Reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa por medio de la creación de un grupo cerrado de Facebook.

### **XXV. Problemas Comunicacionales:**

Por medio de la auditoría interna implementada en la empresa, se trabajará en los siguientes cuatro problemas comunicacionales más relevantes:

1. Herramientas de comunicación interna
2. Conocimiento del Plan Crecer
3. Programa de Inducción Corporativa
4. Socialización de valores corporativos

Las campañas internas se dividirán en tres fases:

- Expectativa
- Informativa
- Recordación

Dentro de cada una, se explicarán las tácticas que serán utilizadas, el presupuesto y el periodo de tiempo en el que serán implementadas.

## XXVI. Introducción al concepto de las campañas: SER, VIVIR Y CONOCER SANTILLANA



Ilustración 57, Ser, Vivir y Conocer Santillana

Por medio de la investigación cualitativa y cuantitativa realizada en la empresa, se identificaron algunos problemas comunicacionales importantes que se resolverán a través del concepto global “SER, VIVIR Y CONOCER SANTILLANA.” Se desarrolla este eje conceptual ya que por medio de entrevistas y de la información cualitativa, se determinó que existe una falta de pertenencia de los colaboradores con la empresa y una falta de conocimiento en cuanto a rasgos físicos y de identidad. Por esta razón, el eje conceptual busca involucrarlos, activar el canal de comunicación ascendente y de esta manera, mejorar los medios de comunicación, el clima laboral y la reputación corporativa interna de la empresa.

### 20. Campaña #1: SOMOS SANTILLANA

#### I. Objetivos:

- Posicionar el uso de los canales internos y socializar los nuevos, con el objetivo de mejorar la comunicación interna y asegurar la recepción de los mensajes oficiales empresariales.

- Incrementar la lecturabilidad e impacto del mail, logrando un 90% en la encuesta semestral, por medio de la creación de un Newsletter semanal.
- Reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa por medio de la creación de un grupo cerrado de Facebook.

**I. Público:** Departamentos Operativo, Administrativo y RRHH, Editorial y Comercial

**II. Etapas de la campaña:**

FASE	DURACIÓN	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	1 semana	Generar misterio alrededor de los nuevos canales internos por medio de la presencia de	<b>Mensaje 1:</b> “Nos estamos renovando. Pronto descubrirás lo que tenemos para ti.”	<b>Táctica 1:</b> Se enviará el arte por medio de mail y carteleras para crear curiosidad en los colaboradores.
<b>INFORMATIVA</b>	6 semanas	Presentar nuevos medios de comunicación más efectivos con una periodicidad pre-establecida.	<b>Mensaje 2:</b> “¡Te presentamos nuestro nuevo formato de comunicación vía Mail! En él podrás encontrar las noticias más relevantes de la semana. Si tienes información que quisieras compartir con nosotros contáctanos al mail: <a href="mailto:comunicaciones.ecuador@santillana.com">comunicaciones.ecuador@santillana.com</a> ”	<b>Táctica 2:</b> Se presentará el nuevo formato de Newsletter vía mail. <b>Táctica 3:</b> Se anunciará la existencia de la herramienta por medio de reuniones operacionales. <b>Táctica 4:</b> Se creará una rutina estándar de cómo enviar

			<p><b>Mensaje 3:</b> “¡Queremos conocerte! ¡Comparte con nosotros tus mejores momentos, dentro y fuera del trabajo! ¿Qué es lo que te hace sentir orgulloso de trabajar en Santillana?”</p>	<p>información para el newsletter y se capacitará a una persona por área para que la socialicen.</p> <p><b>Táctica 5:</b> Post para grupo cerrado de Facebook.</p>
<b>RECORDACIÓN</b>	1 semana	Generar recordación por medio de objetos de uso diario.	<p><b>Mensaje 4:</b> “¡TODOS SOMOS SANTILLANA, trabajamos cada día para comunicarnos mejor!”</p> <p><b>Mensaje 5:</b> “Santillana está constantemente buscando la mejor manera de comunicarse contigo. No olvides compartir las noticias más importantes de tu área con nosotros.”</p>	<p><b>Táctica 6:</b> Se entregará un kit de sticking notes con el mensaje.</p> <p><b>Táctica 7:</b> Se enviará vía mail un mensaje recordando a los colaboradores compartir su información con Santillana.</p>

Tabla 14, Etapas de Campaña 1



### III. Presupuesto:

<b>Rubro</b>	<b>Costo</b>
<b>Arte para mail</b>	\$40.00
<b>Diseño de carteleras y newsletter</b>	\$40.00
<b>Kits de Sticking Notes</b>	\$100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$180.00</b>

Tabla 15, Presupuesto campaña 1

### Evaluación:

La efectividad de la campaña se medirá por medio de una encuesta de impacto. En un principio se debe implementar el plan piloto para entender si el medio está siendo bien recibido por los colaboradores. Esto se evidenciará en la cantidad de información que compartan las distintas áreas. Al ser una herramienta nueva, debe ser socializada y comprendida por los trabajadores para que sea aceptada. Por esta razón, la campaña busca implementarla de manera paulatina. Cada seis meses, se realizará una encuesta a los colaboradores, por medio de la cual se medirá el porcentaje de lecturabilidad de los distintos medios de comunicación interna.

IV. Artes:

Expectativa:

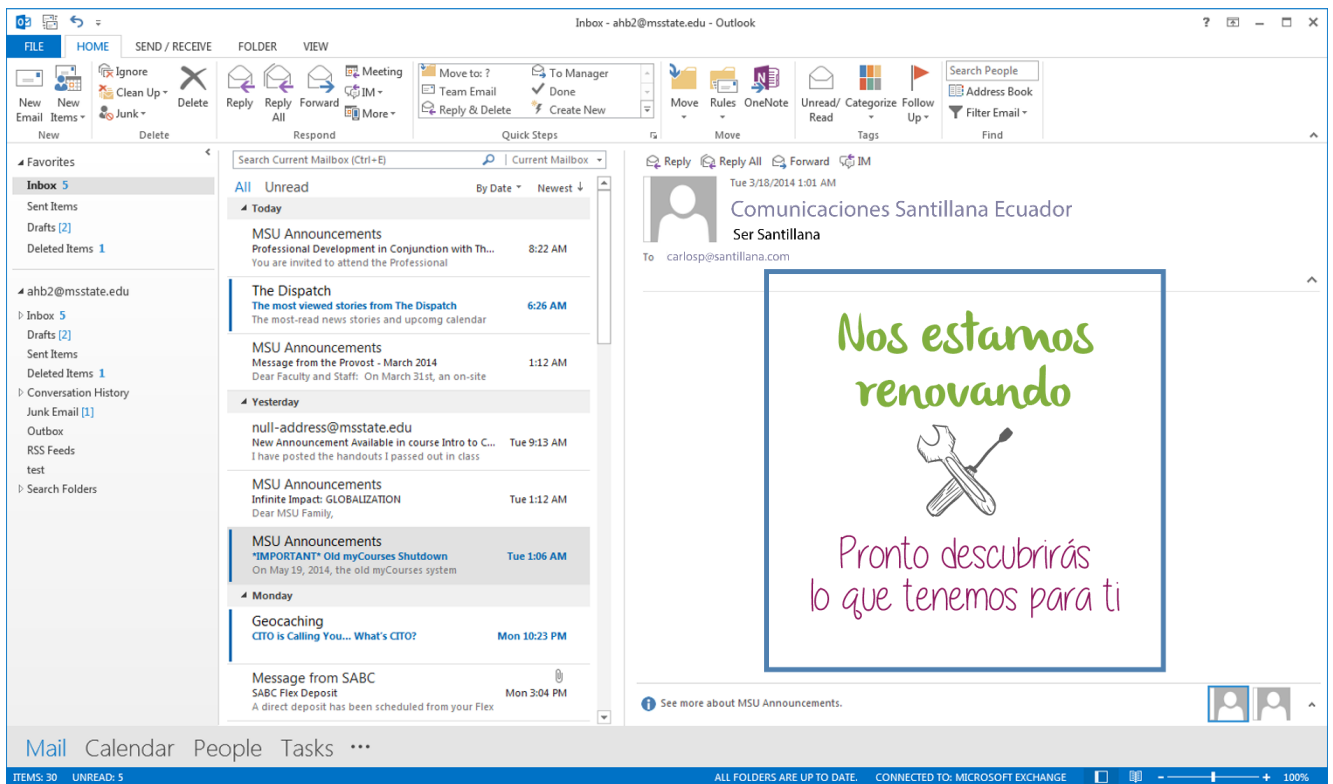


Ilustración 58, Expectativa campaña 1 interna

Informativa:



Ilustración 60, Informativa CI 1



Ilustración 59, Informativa CI 2



Ilustración 61, Informativa CI 3

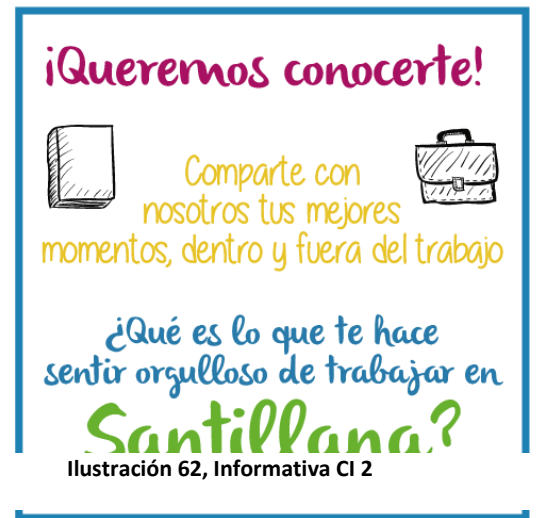


Ilustración 63, Informativa CI 4

**Recordación:**



Ilustración 64, Recordación CI 1



Ilustración 65, Recordación CI 2

## 21. Campaña #2: CRECEMOS JUNTOS

**I. Objetivo:** Incrementar el conocimiento de los colaboradores del programa de Responsabilidad Social Corporativo Plan Crecer de un 24% a un 100%.

**II. Público:** Departamentos Operativo, Administrativo y RRHH, Editorial y Comercial.

**III. Etapas de la campaña:**

FASE	DURACIÓN	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	2 semanas	<p>Generar intriga en los colaboradores para que vayan pensando acerca de qué realmente saben acerca del Plan Crecer.</p> <p>Activar el canal ascendente de comunicación para que los colaboradores se involucren con las actividades de la empresa.</p>	<p><b>Mensaje 1:</b></p> <p><b>Piso 1:</b> ¿Conoces cómo Santillana promueve la educación en el Ecuador?</p> <p><b>Piso 2:</b> ¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Social?</p> <p><b>Piso 3:</b> Santillana se preocupa por el futuro del Ecuador y por su progreso constante. ¿Te animas? ¿Crecemos juntos?</p> <p><b>Piso 4:</b> Prepárate para crecer con nosotros.</p> <p><b>Mensaje 2:</b></p> <p>“Cuando eras niño, ¿qué querías ser de grande? A Santillana le gustaría saber de ti, ¿cuáles son tus sueños?”</p>	<p>Se colocarán stickers coloridos y llamativos con los mensajes en las gradas de cada piso para llamar la atención de los colaboradores.</p> <p>Se enviará un mail y se compartirá en el grupo de Facebook este arte, para que los colaboradores compartan sus pensamientos y lo que soñaban ser cuando eran pequeños. Esto con el objetivo de hacerles recordar su niñez y conectarse con</p>

			<p>“¡Santillana ayuda a los niños del Ecuador a cumplir sus sueños! Envía un mail a comunicacionesecuador@santillana.com.”</p>	<p>sus emociones.</p> <p>Para el personal de bodega, se utilizará una pancarta en la cual podrán colocar sus comentarios.</p>
<b>INFORMATIVA</b>	7 semanas	<p>Utilizar recursos visuales y digitales para informar a los colaboradores acerca del Plan Crecer y de sus áreas de enfoque.</p> <p>Realizar una actividad divertida en la que los colaboradores deban trabajar en equipo para descifrar el objetivo del Plan Crecer.</p>	<p><b>Mensaje 1:</b> “Da clic para ver un video acerca de todo lo que hace el Plan Crecer para apoyar la educación de calidad en el Ecuador. Crecemos juntos.”</p> <p><b>Mensaje 2:</b></p> <p>“Acompáñanos a realizar una actividad lúdica en la Terraza a las 10am. Contamos contigo! Crecemos juntos.”</p> <p><b>Mensaje 3:</b></p> <p>“El Plan Crecer busca brindar: oportunidades de desarrollo personal y profesional a niños y jóvenes en edad escolar. Por ello, periódicamente, participa en el mejoramiento de la infraestructura de</p>	<p><b>Táctica 1:</b> Se enviará por medio de Newsletter un video resumen de todo lo que ha logrado el Plan Crecer, sus objetivos y sus planes a futuro.</p> <p><b>Táctica 2:</b> Por medio del Newsletter se presentarán pequeñas cápsulas del Plan Crecer, por cada eje en el que trabaja: Becas, Infraestructura, Equipamiento y Capacitaciones.</p> <p><b>Táctica 3:</b> Se presentará el video del Plan Crecer el Reuniones Operacionales.</p> <p><b>Táctica 4:</b> Se invitará vía mail a todos los colaboradores a una jornada de diversión en la terraza.</p> <p><b>Táctica 5:</b> Se separarán en grupos y cada grupo recibirá la pieza de un</p>

		Involucrar a los colaboradores con la Fundación con la que trabaja la empresa.	<p>instituciones educativas nacionales, pues apuesta por la educación como una herramienta para que los futuros ciudadanos se desarrollen en una sociedad equitativa y aporten al desarrollo nacional. Crecemos juntos.”</p> <p><b>Mensaje 4:</b> “Te invitamos a compartir con nosotros una mañana en la Fundación Cecilia Rivadeneira. Crecemos juntos.”</p>	<p>rompecabezas gigante. Juntos deberán completarlo y descifrar la frase escondida con el objetivo del Plan Crecer.</p> <p><b>Táctica 6:</b> Actividad para conocer qué es lo que hace Santillana por la Fundación Cecilia Rivadeneira.</p>
<b>RECORDACIÓN</b>	1 semana	<b>Generar impacto por medio de</b>	<p><b>Mensaje 1:</b> “La educación del Ecuador es como una pequeña planta, hay que regarla para que crezca y se haga fuerte. Queremos crecer contigo, acompáñanos a mejorar la educación en el Ecuador por medio de nuestros programas de Responsabilidad Social.”</p>	<p><b>Táctica 6:</b> Se entregará un kit de sticking notes con el mensaje.</p> <p><b>Táctica 7:</b> Se enviará vía mail un mensaje recordando a los colaboradores compartir su información con Santillana.</p>

Tabla 16, Etapas Campaña 2

## V. Presupuesto:

Rubro	Costo
Impresión de stickers para gradas	\$24.00
Arte para mail	\$20.00

Creación de video de resumen Plan Crecer	\$120.00
Rompecabezas	\$60.00
Transporte de los colaboradores a la Fundación Cecilia Rivadeneira	\$120.00
Refrigerio	\$150.00
Planta para campaña de recordación	\$100.00
Calendario	\$100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$694.00</b>

Tabla 17, Presupuesto Campaña 2

## VI. Artes:

### Expectativa:

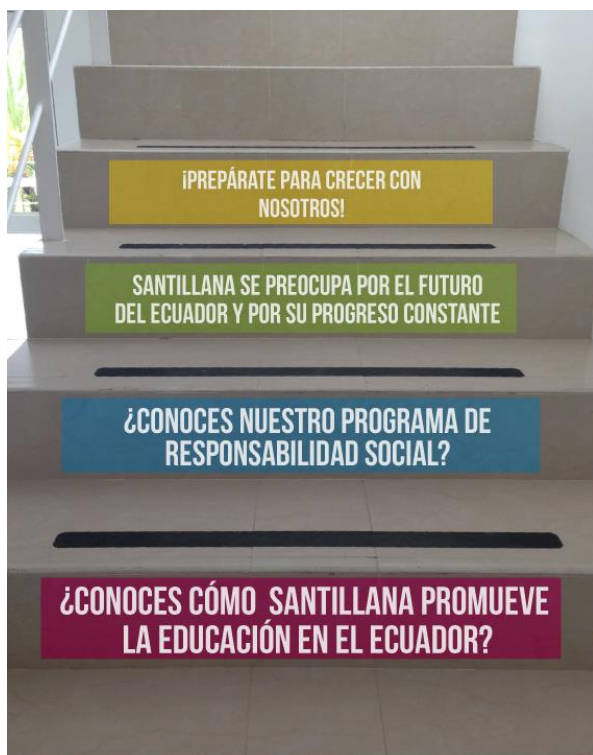


Ilustración 67, Expectativa C2 Interna

## ¡PARTICIPA POR PREMIOS!




### CUANDO ERAS NIÑO

¿Qué querías ser cuando crezcas?



¡Santillana ayuda a los niños del Ecuador a cumplir sus sueños!

Ilustración 66, Expectativa C2 Interna

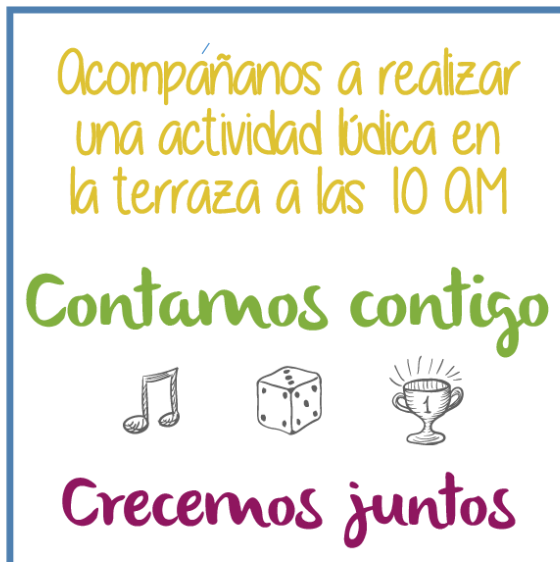
**Informativa:**

Ilustración 69, Informativa C2 Interna 1



Ilustración 68, Informativa C2 Interna 2



Ilustración 70, Informativa C2 Interna 3



## Recordación:



Ilustración 71, Recordación C2 Interna 1

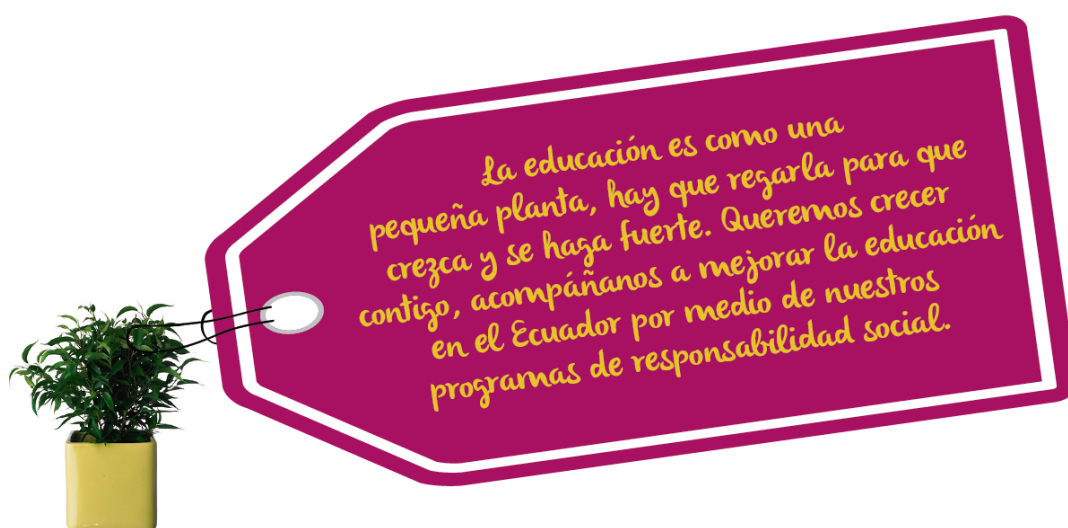


Ilustración 72, Recordación C2 Interna 2

## VII. Evaluación:

Al finalizar la campaña, se realizará una encuesta de satisfacción para entender cuál fue el impacto de la misma. Se medirán los cambios en cuanto a conocimiento del Plan Crecer por medio de la encuesta de lecturabilidad semestral. La encuesta incluirá una pregunta cualitativa, para que los empleados brinden feedback acerca de los aspectos positivos o negativos de la campaña.

## 22. Campaña #3: VIVIR LOS VALORES SANTILLANA

- I. Objetivo:** Incrementar el conocimiento de los valores corporativos de la empresa de un 70% en promedio, a un 90% en un periodo de un año.
- II. Público:** Departamentos Operativo, Administrativo y RRHH, Editorial y Comercial.
- III. Etapas de la campaña:**

FASE	DURACIÓN	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	4 semanas	<p>Activar el canal ascendente de comunicación para que los colaboradores se involucren con las actividades de la empresa.</p> <p>Posicionar los valores corporativos empresariales, mediante una campaña de comunicación interna.</p>	<p><b>Mensaje 1:</b> “Cuéntanos ¿qué significa para ti ser miembro de Santillana?”</p> <p><b>Mensaje 2:</b> “¿Ya compartiste con nosotros qué significa SER Santillana? ¡Anímate! Queremos escucharte. El piso que más sticking notes tenga, se hará acreedor de entradas al cine.”</p> <p><b>Mensaje 3:</b> “SER Santillana es sentirte parte de esta gran familia, muy pronto conocerás nuestros valores corporativos.”</p>	<p><b>Táctica 1:</b> Los colaboradores deberán colocar papeles en la pancarta diciendo qué piensan que para ellos significa ser colaborador de Santillana. El piso que más post it tenga, recibirá entradas al cine.</p> <p><b>Táctica 2:</b> Se enviará un mail para que los colaboradores recuerden dejar sus comentarios en los sticking notes.</p> <p><b>Táctica 3:</b> Para el personal de bodega, se utilizará una pancarta en la cual podrán colocar sus comentarios.</p> <p>La siguiente semana se colocará un poster</p>

				en la entrada de Santillana con el mensaje.
<b>INFORMATIVA</b>	1 año	Posicionar los valores corporativos empresariales, mediante una campaña de comunicación interna.	<b>Mensaje 1:</b> Para Santillana la Honestidad significa que: “Comunicamos todo con la debida rectitud, integridad y prudencia, procurando que lo que informamos sea veraz, justo y coherente en todas nuestras relaciones laborales y comerciales.”	<p><b>Táctica 4:</b> Se enviará un banner por medio de Newsletter con el VALOR DEL MES y una explicación de por qué el valor es importante para la empresa.</p> <p><b>Táctica 5:</b> Durante las reuniones operacionales se presentará el valor del mes y se dirá qué significa para SANTILLANA.</p> <p><b>Táctica 6:</b> Para el personal de bodega se utilizarán las nuevas carteleras.</p> <p><b>Táctica 7:</b> Se realizará una actividad en la terraza, donde los colaboradores deberán actuar el valor del mes.</p>
<b>RECORDACIÓN</b>	1 semana	Crear visibilidad de los valores para que los colaboradores los tengan siempre presentes.	<b>Mensaje 1:</b> Honestidad.	<b>Táctica 8:</b> Se entrega un cordón de credencial a todos los colaboradores y una tarjeta con los valores para que la coloquen en el cordón.

Tabla 18, Etapas Campaña 3

#### IV. Presupuesto:

Rubro	Costo
Entradas al cine	\$85.00
Pancarta	\$20.00
Sticking Notes	\$20.00
Arte para Mail	\$20.00
Impresión de poster	\$5.00
Materiales para actividad lúdica	\$50.00
Cordón con credencial	\$100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$300.00</b>

Tabla 19, Presupuesto Campaña 3

#### V. Artes:

##### Expectativa:



Ilustración 73, Expectativa C3 Interna 1

**Informativa:**



**Noticias**

	Conoce el procedimiento		Reconocimiento al equipo
	¿Sabes cuándo regresan los chicos a clases?		Entérate acerca del

**Fechas importantes**      Feriado Día del Trabajo: El lunes 1 de mayo es feriado obligatorio según lo dicta la ley

Programa de Responsabilidad Social

 Da clic para conocer los próximos talleres que se dictarán en Santillana.

 Informe de Ventas       Tips para medios Digitales       Cumpleaños de la semana

 **HONESTIDAD** 

Ilustración 75, Informativa C3 Interna

**Recordación:**

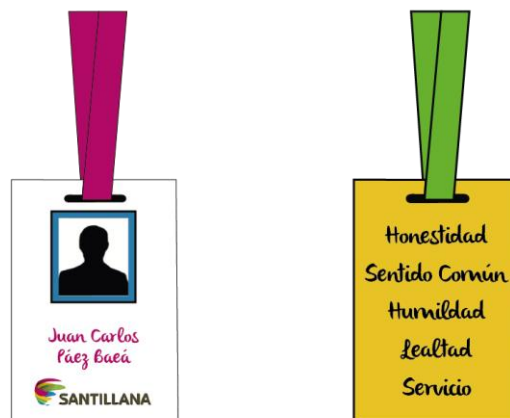


Ilustración 76, Informativa C3 Interna

**VI. Evaluación:**

Al finalizar el año que dura la campaña, se hará una evaluación a los colaboradores para comprobar el incremento en el porcentaje de conocimiento de los valores corporativos. De esta forma, se puede obtener cifras cuantitativas del impacto de la

campana y de qué tanto contribuyó al aprendizaje de los empleados y en qué porcentaje.

### 23. Campaña #4: SER SANTILLANA

- I. Objetivo:** Incrementar el conocimiento de los colaboradores de información general de la empresa de un 49% a un 90% por medio de la creación de un nuevo programa de inducción corporativo.
- II. Público:** Departamentos Operativo, Administrativo y RRHH, Editorial y Comercial.
- III. Etapas de la campaña:**

FASE	DURACIÓN	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	1 semana	Lograr que los nuevos colaboradores desde que entran a la empresa, la tengan presente.	<b>Mensaje 1:</b> “¡Bienvenido a esta gran familia! Prepárate para conocer lo que es SER Santillana.”	<b>Táctica 1:</b> El nuevo colaborador recibe un termo con el mensaje.
<b>INFORMATIVA</b>	1 semana	Presentar una forma divertida de aprender acerca de la empresa.	<b>Mensaje 1:</b> “Bienvenido. Aprovecha de este increíble viaje por el mundo Santillana y descubre lo que es SER SANTILLANA.”	<b>Táctica 2:</b> El colaborador recibe un tour por el mundo Santillana, por medio de un tablero de juego llamado SER SANTILLANA. En el mismo encontrará información

				<p>importante de cada área de la empresa.</p> <p><b>Táctica 3:</b> El colaborador encuentra en el juego el número de contacto del personal de cada área en caso de requerir ayuda.</p> <p><b>Táctica 4:</b> Recibe también un cronograma con visitas a cada área para recibir inducción con representantes de las mismas.</p> <p><b>Táctica 5:</b> Se envía un mail dándole la bienvenida y presentándole un video de inducción.</p>
<b>RECORDACIÓN</b>	1 semana	Presentar una forma divertida de aprender acerca de la empresa.	<b>Mensaje 1:</b> “SOY SANTILLANA”	<b>Táctica 6:</b> El colaborador recibe un cuaderno con el mensaje estipulado previamente.

Tabla 20, Etapas de Campaña 4

**IV. Presupuesto:**

<b>Rubro</b>	<b>Costo</b>
Termos	\$100.00
Creación de juego	\$50.00
Entrega de tarjetas de juego	\$50.00
Arte para mail	\$20.00
Cuaderno	\$100.00

<b>TOTAL</b>	<b>\$320.00</b>
--------------	-----------------

Tabla 21, Presupuesto Campaña 4

## V. Artes:

### Expectativa:



Ilustración 77, Expectativa C4 Interna

### Informativa:

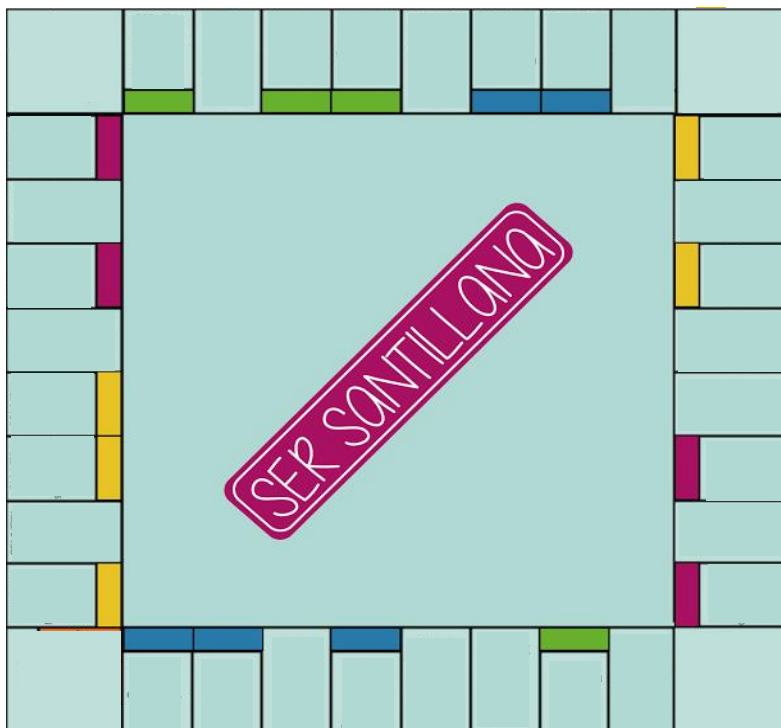


Ilustración 78, Informativa C4 Interna



**Recordación:**

Ilustración 79, Recordación C4 Interna

**VI. Evaluación:**

Al finalizar la inducción corporativa, a cada colaborador se le hará una evaluación para verificar que el programa resultó efectivo. Para poder realizar esta prueba, se contará con el apoyo de un representante por área, que indicará cuáles son las preguntas más relevantes para incluir en la misma. De esta forma, se medirá el porcentaje de conocimiento de los nuevos colaboradores, y esto servirá para monitorear el cumplimiento del objetivo del programa.

**XXVII. Presupuesto total:**

<b>CAMPAÑA</b>	<b>MONTO</b>
SOMOS SANTILLANA	\$180.00
CRECEMOS JUNTOS	\$694.00
VIVIR LOS VALORES SANTILLANA	\$300.00
SER SANTILLANA	\$320.00
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LAS CAMPAÑAS	\$500.00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$1,994.00</b>

Tabla 22, Presupuesto Total Campañas Internas

## **24. CAMPAÑAS EXTERNAS**

### **XXVIII. Objetivo general:**

- Plantear e implementar campañas externas de comunicación para la empresa Santillana, con el objetivo de fortalecer la imagen institucional y posicionar los servicios de calidad de la compañía.

### **XXIX. Objetivos Específicos:**

- Crear una relación duradera entre medios de comunicación y la empresa por medio del conocimiento de sus líneas de negocio y el aporte que tiene cada una de ellas en la educación de los niños y jóvenes ecuatorianos.
- Socializar el Programa de Responsabilidad Social Plan Crecer e involucrar a la comunidad con sus áreas de enfoque.
- Presentar campañas de la importancia del profesor en el aula y de su impacto en el desarrollo de los jóvenes y niños.
- Posicionar la importancia de una educación de calidad por medio de textos relevantes y completos como los que provee la empresa.
- Crear eventos de interés para rectores y coordinadores académicos con el objetivo de que conozcan más acerca de la empresa y generar posicionamiento en sus mentes.
- Crear una relación más cercana con los consumidores finales de los textos de Santillana, para generar mayor conocimiento de la empresa y de su compromiso con la educación de los jóvenes del Ecuador.

### **XXX. Problemas Comunicacionales**

Por medio de la propuesta de campañas externas, se trabajará en los siguientes cuatro problemas comunicacionales más relevantes:

- Falta de cercanía y relacionamiento con medios de comunicación.
- Carencia de conocimiento de los padres de familia de la labor de Santillana y de su impacto en la educación de sus hijos.
- Desconocimiento de las líneas de negocio y Plan Crecer de la compañía.
- Escaso relacionamiento con los barrios aledaños al área donde se encuentra la empresa.

Las campañas internas se dividirán en tres fases:

- Expectativa
- Informativa
- Recordación

Dentro de cada una, se explicarán las tácticas que serán utilizadas, el presupuesto y el periodo de tiempo en el que serán implementadas.

### **XXXI. Introducción al concepto de las campañas: Santillana Educa Contigo**

Por medio de la investigación cualitativa realizada en la empresa, se identificó que existen oportunidades por parte de la empresa para relacionarse mejor con sus públicos externos. Por esta razón, se desarrolla la campaña Santillana educa contigo, para generar esta cercanía entre los públicos y que se sientan parte de la labor de la editorial, conozcan qué es lo que hacen, por qué lo hacen y cómo lo hacen.



Ilustración 80, Santillana Educa Contigo

## 25. Campaña #1: Juntos apoyamos y construimos la educación en el Ecuador

### I. Objetivos:

- Generar mayor cercanía con los medios de comunicación para mejorar la visibilidad, posicionamiento y reputación de la empresa.
- Dar a conocer las líneas de negocio de la empresa y su aporte a la educación por medio de los mismos.

### II. Público: Medios de comunicación

### III. Etapas de la campaña:

FASE	DURACIÓN	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	1 semana	Generar intriga a de qué se trata la invitación.	<b>Mensaje 1:</b> “El progreso y el desarrollo empiezan con la educación. Juntos construimos un mejor futuro para los niños y jóvenes de nuestro país. Te invitamos a una jornada de diversión junto a nosotros.”	<b>Táctica 1:</b> Se enviará una invitación a todos los medios de comunicación identificados en la guía de medios como óptimos para realizar las actividades.
<b>INFORMATIVA</b>	1 mes	Presentar a los medios invitados el Plan Crecer y realizar una serie de juegos en los que puedan ir descubriendo qué es lo que ha hecho Santillana por la educación del Ecuador.	<b>Mensaje 2:</b> “Para nosotros es muy importante contar con tu presencia el día de hoy. Tu apoyo es fundamental para seguir desarrollando la educación en el Ecuador. Bienvenido.”	<p><b>Táctica 2:</b> Cartel de bienvenida para los medios de comunicación.</p> <p><b>Táctica 3:</b> Se realizará una mañana divertida en la Hostería San José de Puenbo. Se presentará un resumen de la empresa y un video del Plan Crecer.</p> <p><b>Táctica 4:</b> Charlas y capacitaciones interactivas acerca de</p>

			<p><b>Mensaje 3:</b> Te invitamos a conocer cómo creamos los textos educativos para nuestros niños y jóvenes. Contamos con tu presencia.”</p>	<p>la educación y de su progreso a lo largo de los años.</p> <p><b>Táctica 5:</b> Invitación para que visiten la empresa y aprendan acerca del proceso de ejecución de los textos.</p>
<b>RECORDACIÓN</b>	El día del evento.	Generar recordación por medio de la entrega de una figura representativa con un mensaje motivacional.	<p><b>Mensaje 4:</b> “Gracias por ayudarme a cumplir mis sueños y alcanzar mis metas. Sigamos trabajando juntos de la mano para desarrollar la educación en el país.”</p>	<p><b>Táctica 6:</b> Se entregará la figura de un pequeño niño con el logo de Santillana y será personalizado con el nombre de cada asistente. Ellos podrán elegir el que quieran.</p>

Tabla 23, Etapas Campaña 1 Externa

#### IV. Presupuesto:

Rubro	Costo
Invitaciones	\$60
Cartel de bienvenida	\$20
Video	\$30
Alquiler de espacio y comida	\$1,000
Charlas	\$150
Figura	\$30
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,300</b>

Tabla 24, Presupuesto Campaña 1 Externa

**V. Artes:**  
**Expectativa:**



**Rodrigo Moreno**  
 Revista Ekos

“El progreso y el desarrollo empiezan con la educación. Juntos construimos un mejor futuro para los niños y jóvenes de nuestro país. Te invitamos a una jornada de diversión junto a nosotros.”

**17 de Junio**  
 9h00 - 14h00

Hostería San José de Puenbo

**Ilustración 81, Expectativa C1 Externa**

**Informativa:**



**Ilustración 82, Informativa C1 Externa 1**

**SANTILLANA**  
EDUCA CONTIGO

Te invitamos a conocer nuestras instalaciones y la forma en la que se crean nuestros textos educativos



Rodrigo Moreno  
Revista Ekos

Fecha: Viernes 24 de Junio

Dirección: Calle de las Higueras #118 y Julio Arellano

Mail: whernandezv@clb.santillana.com

Teléfono: 3350357

Confirmar Asistencia via e-mail

Ilustración 83, Informativa C1 Externa 2

### Recordación:



“Gracias por ayudarme a cumplir mis sueños y alcanzar mis metas. Sigamos trabajando juntos de la mano para desarrollar la educación.”

Ilustración 84, Recordación C1 Externa

## 26. Campaña #2: Cumplimos sueños apoyando la educación del país

**I. Objetivo:** Incrementar el involucramiento de la comunidad aledaña a la empresa, con el plan de responsabilidad social de la organización y su compromiso con la educación.

**II. Público:** Comunidad

### III. Etapas de la campaña:

FASE	DURACIÓN	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	2 semanas	Generar intriga en la comunidad acerca del programa de responsabilidad social empresarial y lo que hace Santillana por la educación.	<b>Mensaje 1:</b> “Juntos por un Ecuador con educación de calidad.”	<b>Táctica 1:</b> Se colocarán afiches de la campaña juntos por un Ecuador con educación de calidad junto a Santillana en tiendas, restaurantes y lugares recreativos del área de Monteserrín.
<b>INFORMATIVA</b>	6 meses	Utilizar recursos visuales e interactivos para la comunidad acerca del Plan Crecer y de sus áreas de enfoque.	<p><b>Mensaje 2:</b> Conoce nuestros programas de Responsabilidad Social y participa en una jornada divertida este sábado en el Parque de Monteserrín.</p> <p><b>Mensaje 3:</b> Sube una foto con tu familia a la página de Facebook de Santillana utilizando el hashtag #SantillanaEcudaContigo y participa por grandes premios.</p> <p><b>Mensaje 4:</b> ¿Necesitas clases de nivelación? No dudes en contactarnos. Santillana.</p>	<p><b>Táctica 2:</b> Se colocarán invitaciones en las principales tiendas y locales del sector.</p> <p><b>Táctica 3:</b> Se colocarán cuatro carpas de Santillana con juegos interactivos en el parque para toda la familia.</p> <p><b>Táctica 4:</b> Los asistentes deberán subir fotos en la página de Facebook con el hashtag #SantillanaEducaContigo y participarán por premios.</p> <p><b>Táctica 5:</b> En las Oficinas de Santillana se darán clases de nivelaciones de materias a la comunidad dos sábados al mes.</p>



		Involucrar a la comunidad de Monteserrín la Fundación con la que trabaja la empresa.	<p><b>Mensaje 5:</b> “Conoce nuestros programas de Responsabilidad Social Empresarial. Santillana comprometida con la educación del Ecuador.”</p> <p><b>Mensaje 6:</b> “Te invitamos a una visita a la Fundación Cecilia Rivadeneira. Contamos con tu apoyo. Comprometidos con la educación del Ecuador.”</p>	<p>Durante esas clases también se comunicará lo que hace Santillana como RSE, por medio de videos.</p> <p><b>Táctica 6:</b> Se dejará brochures en las tiendas y lugares concurrentes de Monteserrín con la información sobre Santillana y su RSE.</p> <p><b>Táctica 7:</b> Se invitará a la comunidad a conocer la Fundación Cecilia Rivadeneira para que se involucren con su labor y conozcan de esta forma parte de la RSE.</p>
<b>RECORDACIÓN</b>	2 semanas	Generar impacto por medio de un recuerdo especial.	<p><b>Mensaje 7:</b> “La educación del país depende de cada uno de nosotros. Santillana comprometido con el desarrollo de los jóvenes y adolescentes del Ecuador.”</p> <p><b>Mensaje 8:</b> “Gracias por tu apoyo. Seguimos cumpliendo sueños y ayudando a promover la educación en el país.”</p>	<p><b>Táctica 8:</b> Se crearán alianzas con las distintas tiendas de Monteserrín y se entregarán fundas reciclables con el logo de la campaña.</p> <p><b>Táctica 9:</b> Se entregará una foto instantánea tomada en ese momento con la gente de la fundación.</p>

Tabla 25, Etapas Campaña 2 Externa

**VIII. Presupuesto:**

<b>Rubro</b>	<b>Costo</b>
Afiches	\$100
Personal para carpas	\$100
Carpas	\$100
Materiales para estaciones interactivas Parque de Monteserrín	\$200
Profesores para actividades de nivelación	\$1,000
Brochures	\$100
Transporte a la Fundación	\$200
Fundas reciclables	\$200
Fotos instantáneas	\$200
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,200</b>

Tabla 26, Presupuesto Campaña 2 Externa

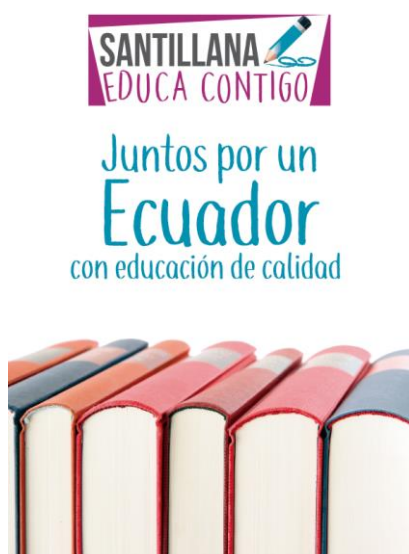
**IX. Artes:****Expectativa:**

Ilustración 85, Expectativa C2 Externa

**Informativa:**



Participa en una jornada divertida este sábado en el Parque de Monteserrín con toda tu familia.



Ilustración 86, Informativa C2 Externa 1



¿Necesitas clases de nivelación?  
No dudes en contactarnos.

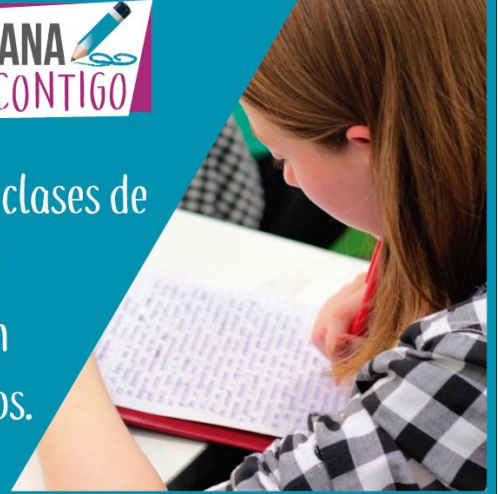


Ilustración 87, Informativa C2 Externa 2



Ilustración 88, Informativa C2 Externa 3



Ilustración 89, Informativa C2 Externa 4

## SANTILLANA EDUCA CONTIGO

Te invitamos a una visita a la  
Fundación Cecilia Rivadeneira.  
Contamos con tu apoyo.  
Comprometidos con la educación  
del Ecuador.

17 de Junio  
9h00 - 14h00



Ilustración 90, Informativa C2 Externa 5

### Recordación:



Ilustración 92, Recordación C2 Externa 1



Ilustración 91, Recordación C2 Externa 2

## 27. Campaña #3: Educamos gracias a tu apoyo

**VII. Objetivo:** Incrementar el involucramiento de la empresa con los rectores y coordinadores académicos de los colegios para lograr mayor cercanía con este público.

**VIII. Público:** Rectores y Coordinadores Académicos

**IX. Etapas de la campaña:**

FASE	DURACIÓN	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	1 semana	Generar intriga mostrando varias ediciones de Santillana.	<b>Mensaje 1:</b> “Desde 1993 educando juntos.”	<b>Táctica 1:</b> Recopilación de todas las ediciones de Santillana hasta la fecha con el mensaje.
<b>INFORMATIVA</b>	6 meses	Informar a los rectores de manera interactiva acerca de la importancia de la educación.	<b>Mensaje 2:</b> “Te invitamos a la casa abierta Santillana. Contamos con tu presencia.”	<b>Táctica 2:</b> Los rectores recibirán una invitación para asistir a la casa abierta Santillana, en la que recibirán mini capacitaciones acerca de educación, de nuevas técnicas educativas y talleres.
<b>RECORDACIÓN</b>	1 semana	Reconocerlos por su trabajo y llegar a sus emociones.	<b>Mensaje 4:</b> “Gracias por apoyar la educación en el Ecuador. Seguiremos caminando juntos.”	<b>Táctica 4:</b> Se entregará un reconocimiento por los años de apoyo.

Tabla 27, Etapas Campaña 3 Externa

**X. Presupuesto:**

Rubro	Costo
Recopilación de ediciones Santillana	\$400
Invitaciones	\$200
Brochure	\$200

Stands de casa abierta	\$600
Materiales para actividades	\$300
Reconocimiento por los años de apoyo	\$200
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,900</b>

Tabla 28, Presupuesto Campaña 3 Externa

## XI. Artes:

### Expectativa:

Desde 1993 educando juntos



Ilustración 93, Expectativa C3 Externa

**Informativa:**

**SANTILLANA**   
**EDUCA CONTIGO**

TE INVITAMOS A LA CASA ABIERTA  
 SANTILLANA. CONTAMOS CON TU  
 PRESENCIA.



**Felipe Gaibor**  
 Rector

Fecha: Viernes 5 de Octubre

Dirección: Auditorio del Colegio

Mail: [whernandezv@clb.santillana.com](mailto:whernandezv@clb.santillana.com)

Teléfono: 3350357

Confirmar Asistencia vía e-mail

Ilustración 94, Informativa C3 Externa

**Recordación:**

Ilustración 95, Recordación C3 Externa

## 28. Campaña #4: Educamos contigo

**VII. Objetivo:** Crear una relación más cercana con los consumidores finales de los textos de Santillana, para generar mayor conocimiento de la empresa y de su compromiso con la educación de los jóvenes del Ecuador.

**VIII. Público:** Padres de familia

**IX. Etapas de la campaña:**

FASE	DURACIÓN	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	1 semana	Crear expectativa en los padres con respecto al evento.	<b>Mensaje 1:</b> “Descubre cómo tu hijo aprende cada día. Este sábado 1 de julio del 2017. Te esperamos.”	<b>Táctica 1:</b> Se enviará por mail una invitación a los padres.
<b>INFORMATIVA</b>	Día del evento	Presentar una forma divertida de aprender acerca de la empresa y su compromiso con la educación.	<p><b>Mensaje 2:</b> “Bienvenido. Descubre las sorpresas que Santillana tiene para ti.”</p> <p><b>Mensaje 3:</b> “En la primaria aprendo sumas y restas, realizo obras de teatro y desarrollo mis habilidades sociales.”</p>	<p><b>Táctica 3:</b></p> <p><b>Feria Ruta de la Educación:</b></p> <p>Juegos interactivos que muestren lo que los estudiantes aprenden durante sus años escolares. Estas actividades serán guiadas por sus hijos.</p> <p>- Por cada año se harán distintas actividades como: matemáticas sumas y restas, literatura obras de teatro, ortografía, gramática,</p>



				historia, arte, etc.
<b>RECORDACIÓN</b>	Día del evento	Entregar un recuerdo de la feria.	<b>Mensaje 3:</b> “Entre risas y textos se viven los mejores años. Santillana educa contigo y trabaja por tus hijos.”	<b>Táctica 4:</b> Esfero con una nota que contenga el mensaje.

Tabla 29, Etapas Campaña 4 Externa

## X. Presupuesto:

Rubro	Costo
Invitación vía mail	\$40
Poster de entrada	\$50
Feria Ruta de la Educación	\$500
Esferos	\$500
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,090</b>

Tabla 30, Presupuesto Campaña 4 Externa

## XI. Artes:

### Expectativa:

The screenshot shows an Outlook inbox with several emails. The selected email is from 'Comunicaciones Santillana Ecuador' (carlos@santillana.com) dated Tuesday, 3/18/2014 at 1:01 AM. The email content includes a header for 'SANTILLANA' and a large image titled 'FERIA RUTA DE LA EDUCACIÓN' depicting four diverse children sitting around a table, engaged in reading and writing. The email body also contains text from 'MSU Announcements' and 'Geocaching'.

Ilustración 96, Expectativa C4 Externa

**Informativa:**



## FERIA RUTA DE LA EDUCACIÓN



SABADO 1 DE JULIO

SANTILLANA   
EDUCA CONTIGO

Ilustración 97, Informativa C4 Externa

**Recordación:**



Ilustración 98, Recordación C5 Externa

## 29. Campaña #5: Yo amo educar

- I. Objetivo:** Generar orgullo en los docentes de los colegios para los que Santillana brinda textos, con el objetivo de que se identifiquen con el producto y la empresa y esto apoye a su labor pedagógica diaria.
- II. Público:** Docentes de los colegios
- III. Etapas de la campaña:**

FASE	DURACIÓN	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
<b>EXPECTATIVA</b>	2 semanas	Reconocer a los profesores por su labor y lograr que se sientan orgullosos de su trabajo.	<p><b>Mensaje 1:</b> “Sin tu apoyo y entrega diaria, educar a millones de niños y jóvenes del Ecuador no sería posible.”</p> <p><b>Mensaje 2:</b> “Mi pasión es educar porque...”</p>	<p><b>Táctica 1:</b> Separador de hojas con el mensaje.</p> <p><b>Táctica 2:</b> En la sala de profesores se colocará una pancarta con la frase “Mi pasión es educar porque...”</p>
<b>INFORMATIVA</b>	6 meses	Presentar de una forma divertida e impactante cómo su labor contribuye al desarrollo de la educación en el Ecuador.	<p><b>Mensaje 3:</b> “Tu esfuerzo es el motor de muchos corazones.”</p> <p><b>Mensaje 4:</b> “Comparte con nosotros una jornada de capacitaciones acerca de educación con grandes expertos.”</p>	<p><b>Táctica 3:</b> Se creará un libro gigante. Al entrar, los profesores podrán encontrar varios mensajes de sus estudiantes como formar de agradecimiento.</p> <p><b>Táctica 4:</b> Se dictará talleres y capacitaciones mensuales para los</p>

			<p><b>Mensaje 5:</b> Inscríbete en nuestro programa de capacitaciones Santillana</p>	<p>profesores con nuevas técnicas educativas, recursos, etc.</p> <p><b>Táctica 5:</b> Se instalará un stand en el cual los profesores podrán inscribirse en el programa de capacitaciones Santillana.</p>
<b>RECORDACIÓN</b>	2 semanas	Lograr que se lleven un recuerdo de su labor y generar un sentido de orgullo en ellos.	<p><b>Mensaje 6:</b> “Yo amo educar porque ...”</p>	<p><b>Táctica 6:</b> Se instalará un photobooth al finalizar todas las capacitaciones para que los profesores se lleven un recuerdo de su experiencia y recuerden la razón por la que decidieron ser profesores.</p> <p><b>Táctica 7:</b> Se entrega un kit para profesores que incluya: marcadores de pizarrón, sticking notes, etc, con la insignia: Yo amo educar.”</p>

Tabla 31, Etapas Campaña 5 Externa

### I. Presupuesto:

Rubro	Costo
Separador de hojas	\$200
Pancarta	\$50
BTL de libro	\$150
Talleres y capacitaciones	\$600

Stand	\$100
Photobooth	\$200
Kit para profesores	\$500
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,800</b>

Tabla 32, Presupuesto Campaña 5 Externa

## II. Artes:

### Expectativa:

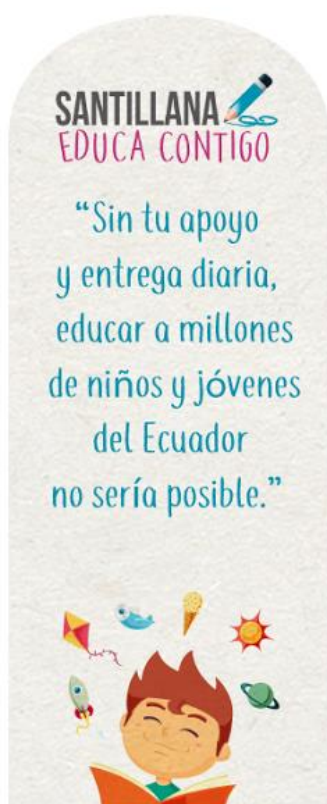


Ilustración 99, Expectativa C5 Externa 1

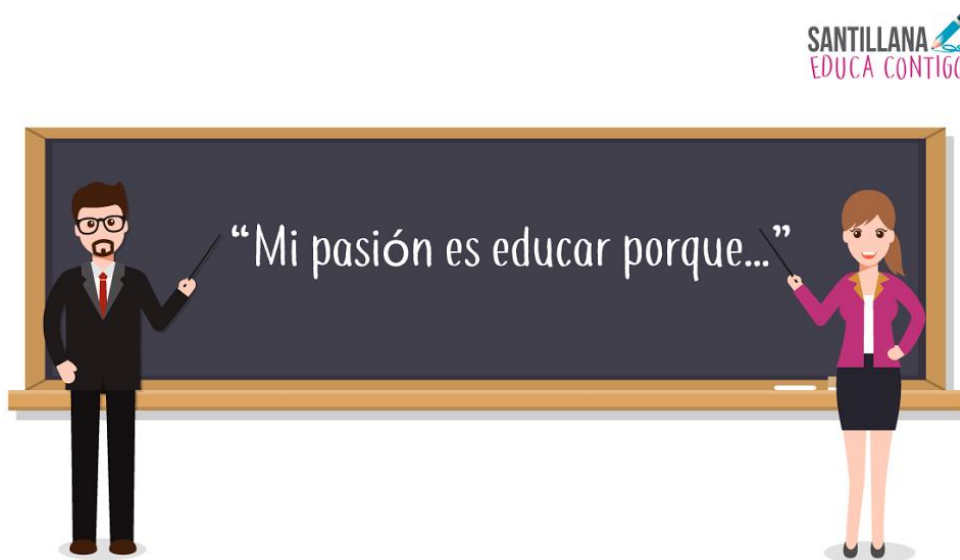


Ilustración 100, Expectativa C5 Externa 2

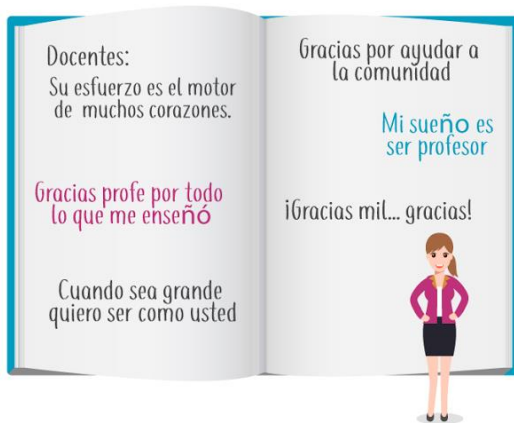
**Informativa:**

Ilustración 102, Informativa C5 Externa 1

SANTILLANA  
EDUCA CONTIGO



Ilustración 101, Informativa C5 Externa 2

**Recordación:**

SANTILLANA  
EDUCA CONTIGO

Ilustración 103, Recordación C5 Externa 1

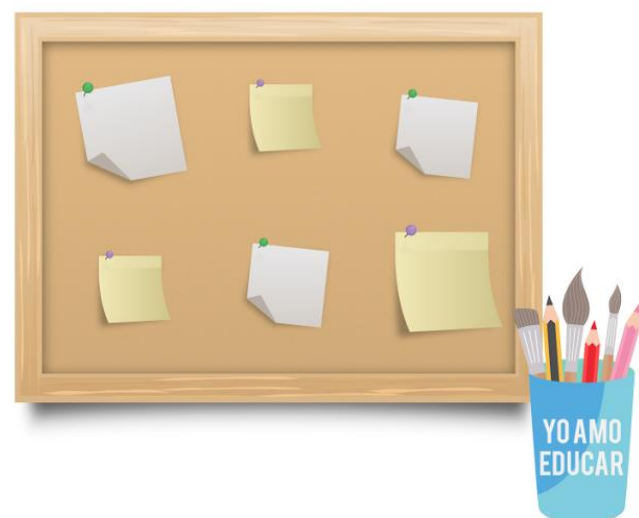


Ilustración 104, Recordación C5 Externa 2

**XXXII. Presupuesto total:**

<b>CAMPAÑA</b>	<b>MONTO</b>
Juntos apoyamos y construimos la educación en el Ecuador	\$1,300
Cumplimos sueños juntos	\$ 2,200
Educamos gracias a tu apoyo	\$1,900
Educamos contigo	\$1,090
Yo amo educar	\$1,800
Desarrollo e implementación de las campañas	\$2,000
<b>TOTAL:</b>	<b>\$10,290</b>

Tabla 33, Presupuesto Total Campañas Externas

**30. Guía de medios:**

<b>Nombre</b>	<b>Apellido</b>	<b>Medio</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Segmento</b>	<b>Correo electrónico</b>
Francisco	Ordoñez	CCE	0998140953	Punto noticias	pancho.ordonez@gmail.com
Juan	Paez	El Comercio	02 2909706 ext.6208	Revista Educación	juanpaez@elcomercio.com
Juan	Paez	Líder	02 2909706 ext.6208	Revista Educación	juanpaez@elcomercio.com
Alexandra	Ávila	El Universo	022-555990.	Opinión	aavila@eluniverso.org
Pablo	Maldonado	Revista Familia	0998237147	Educación	pmaldonado@elcomercio.com
Ángel	Chausqui	Abordo	02 3966300	Noticias	abordo@ekos.com.ec / acahuasqui@ekos.com

Andrea	Regalado	Revista mundo Magazine	02 3332999	Noticias	aregalado@masbtl.com
Thalía	Flores	Diario Hoy	02 2490888	Noticias	tflores@hoy.com.ec
Wilson	Hinojosa	Radio Hot	02 3319405	Segmento de emprendedores	paully@hot106fuego.com
Sofía	Chávez	Revista EKOS	02 244 3377	Noticias	schavez@ekos.com.ec

Tabla 34, Guía de medios

### 31. Conclusiones

Esta investigación, recopila todos los temas aprendidos durante todos los años de carrera, que tienen gran relevancia en el área de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Las empresas son sitios de investigación de la gestión corporativa. En el pasado, las compañías que eran más exitosas eran aquellas que generan mayores ganancias, pero hoy en día ya no es así. Se han dado cambios importantes en cuanto a la manera en la que se maneja la comunicación interna y la comunicación externa, basadas en las necesidades de las personas en las nuevas tendencias en cuanto a gestión de Recursos Humanos.

La comunicación tiene que ser construida de adentro hacia afuera. Todo empieza en la creación de una cultura organizacional y una identidad corporativa sólidas que representen la esencia de la compañía y su razón de ser. También se deben tomar en un manejo estratégico de comunicación interna para crear compromiso por parte de los colaboradores, quienes son la fuerza de trabajo. Posterior a esto, se debe cuidar la imagen corporativa, que es la representación de la empresa en la mente del público.



Otro elemento relevante es la reputación empresarial y la responsabilidad social y cómo se construye por medio de acciones coherentes y honestas a través del tiempo.

Por otro lado, la comunicación externa es el manejo de información hacia los públicos externos. Para lograr esto se debe determinar a quién se habla, cuáles son los mensajes y el medio por el cual se transmiten. Este es un aspecto muy relevante ya que la empresa es rentable siempre y cuando existan ventas y el consumidor escoja el producto por medio de su fidelización. El Lobbying y las Relaciones Públicas son de igual forma herramientas a las que hay que prestar mucha atención ya que su correcta gestión puede tener resultados positivos para la compañía. Para terminar, ha sido de gran ayuda poder volver a consultar acerca de estos temas y seguir aplicándolos no solo en el área pedagógica sino también en el área profesional. La comunicación es sin lugar a dudas el eje transversal de las empresas y una herramienta poderosa si es utilizada de la manera correcta.

Para poder realizar campañas de comunicación interna, se debe primero implementar una encuesta que permita identificar las principales falencias comunicacionales existentes dentro de la empresa y el estado de las distintas herramientas de comunicación existentes. Es fundamental que esta auditoría conste tanto de preguntas cuantitativas como cualitativas, para lograr una investigación más profunda. De igual forma, es importante hacer un Pre-Diagnóstico empresarial, para entender los rasgos de identidad y físicos de la compañía. Posterior a esto, se debe comprender la cultura corporativa con la que se va a trabajar. Por esta razón, es necesario realizar entrevistas a distintos miembros de la organización y conocer tanto sus políticas como procedimientos para no cometer ningún error y acoplarse a la vida diaria de las personas de la compañía. Una vez realizados estos pasos previos, se debe analizar la información obtenida e identificar aquellos problemas comunicacionales que

necesitan mayor atención o que deben ser trabajados de manera inmediata. Al contar con esta información, se puede empezar a trabajar.

En el caso de Santillana, los resultados arrojaron varias falencias comunicacionales en cuanto a herramientas, y rasgos físicos como de identidad. Al conversar con algunos miembros de la empresa, se descubrió que existía una falta de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, lo que generaba una carencia de compromiso y, por ende, una ausencia de interés de algunos de ellos. Es por esta razón, que se decidió implementar la temática de SER, VIVIR Y CONOCER SANTILLANA. Con esta, se quiere lograr que los colaboradores se sientan identificados con la empresa, se involucren en sus actividades y se pongan la camiseta Santillana. De igual forma, la campaña propone activar los canales de comunicación ascendente para escuchar a los trabajadores y recibir retroalimentación por parte de ellos.

Es importante contar con un plan de comunicación interna para que los colaboradores identifiquen a un solo remitente y se unifiquen los mensajes tanto en visuales como en contenido. Es por esta razón, que también en la campaña se implementan nuevas herramientas de comunicación que respondan a las necesidades empresariales y resuelvan varios problemas comunicacionales reconocidos en la auditoría de comunicación interna. Es fundamental también recalcar que es necesario realizar evaluaciones tras finalizar las campañas para medir la efectividad de las mismas. Por este medio, obtenemos información cuantitativa y se pueden brindar estadísticas del cambio desde el punto de partida, demostrando la efectividad y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para poder realizar campañas de comunicación externa, se debe primero realizar estudios de mercado profundos que brinden una imagen clara de cuáles son los públicos externos de la compañía y cuáles son las herramientas por las que la empresa se

comunica con ellos. En este caso, es fundamental implementar entrevistas a profundidad por medio de las cuáles se identifique cuál es el modo de relación entre los públicos y la compañía. Posterior a esto, se debe analizar cuáles son los medios o estrategias que se están implementando en la actualidad, por ejemplo, la campaña “Yo Amo Ser Profe” para docentes. Una vez realizados los pasos previos, se debe profundizar en la información obtenida e identificar oportunidades de mejora y problemas comunicacionales existentes con los distintos públicos.

En el caso de Santillana, los resultados arrojaron varias falencias comunicacionales en cuanto a conocimiento de la empresa y sus objetivos. Al conversar con los dos entrevistados se pudo determinar que no existía mucho contacto con los públicos externos y esto generaba una carencia de cercanía con ellos. Es por esta razón, que se decidió implementar la temática Santillana Educa Contigo, para brindarles un sentido de pertenencia y de formar parte de esta compañía, a pesar de ser públicos externos. De igual forma, la campaña involucrar a estos públicos en múltiples actividades interactivas por medio de las cuales pueden conocer más acerca de la organización.

Es importante recalcar el hecho de que los medios de comunicación son un público externo importante con el cuál se debe generar una relación a largo plazo para lograr mayor alcance y posicionar la empresa de forma más holística. Todos los públicos identificados para trabajar en este proyecto, son de suma relevancia para la compañía ya que tienen una influencia fundamental en la venta de los textos y en la creación de reputación de marca. Al ser una campaña externa para mejorar la imagen institucional no tiene un fin comercial, pero el posicionar la marca juega un papel relevante dentro de la construcción y cristalización no solo de los servicios de la organización sino también de lo que hace por la educación y de cómo la gestión de la

misma contribuye o mejora el lugar donde vivimos. En general todos tenemos un rol en el desarrollo de la pedagogía en el país por lo que tratar esta temática con los distintos públicos es fundamental y apoya la labor diaria de Santillana.

### **32. Recomendaciones:**

- Unificar el remitente de comunicación interna en la empresa para lograr mensajes más efectivos.
- Realizar un calendario empresarial para ejecutar las campañas en un periodo determinado de tiempo y lograr resultados efectivos.
- Implementar las campañas de comunicación planteadas, para lograr un cambio de mentalidad en los colaboradores y un sentido de pertenencia más profundo.
- Crear, construir y mantener una reputación corporativa desde el interior por medio de campañas internas.
- Activar el canal de comunicación bidireccional para recibir retroalimentación que genere cambios positivos.
- Es importante contar con una guía de medios de comunicación y afianzar la relación con los mismos, para lograr mayor cobertura, alcance y conocimiento de la empresa.
- Implementar campañas de comunicación externa para generar relaciones a largo plazo con los públicos.
- Contar con una estrategia de comunicación para cada uno de los públicos.
- Generar actividades interactivas, eventos y BTL's para llegar emocionalmente en los públicos y lograr posicionamiento de marca, mejorando la reputación corporativa empresarial.

### 33. Bibliografía:

Apuntes.com (2016) ¿Qué es la comunicación? ¿Cuáles son sus elementos?  
Recuperado de: <http://apuntesparaestudiar.com/lengua-y-literatura/%C2%BFque-es-la-comunicacion-%C2%BFcuales-son-sus-elementos/>

Bardolini, A. (2009) Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa.  
Apero: Palermo.

Business Dictionary (2016) What is Lobbying? Recuperado de:  
<http://www.businessdictionary.com/definition/lobbying.html>

Capriotti, P. (1999) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Capítulo 4: El proceso de formación de la imagen corporativa: El origen de la información.  
Editorial Ariel.

Cca.org (2016) Elementos del proceso de la comunicación. Recuperado de:  
[http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/cont\\_elementos.htm](http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/cont_elementos.htm)

Castillo, A. (2011) Lobby y comunicación: el lobbying como estrategia comunicativa. España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Cusot, G. (2015) Identidad e imagen de la organización. Comunicación Interna Modalidad Virtual. Quito: USFQ.

Cusot, G. (2015) Elementos de los rasgos culturales de una organización. Comunicación Interna Modalidad Virtual. Quito: USFQ.

Cusot, G. (2015) Comunicación Interna: Canales y Tácticas. Comunicación Interna Modalidad Virtual. Quito: USFQ.

GetConnected (2016) La historia del internet. Recuperado de:  
<http://www.getconnectedtoday.com/es/history>

Definiciones DE (2016) Definiciones varias. Recuperado de:  
<http://definicion.de/>

Etkin, M (2008) Auditoría de Comunicación Interna. Apero: Palermo.

Halpern, D. (2010) Gestión de Crisis. Chile: RIL Editores.

Hernández, A. (2010) Planificar la comunicación. Revista Latina de Comunicación Social.

Logotipos varios (2016) Recuperado de: <https://fisoclubempresarial.wordpress.com/2012/03/15/fiso-club-empresarialnos-invaden-los-logotipos/>

Martínez, H. (2011) Responsabilidad social y ética empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.

MexMediaGroup (2014) Lobbying y su influencia en el Sector Político, Legislativo, Social y Empresarial. Recuperado de: <http://www.empresariosaem.com/lobbying-cabildeo-y-su-influencia-en-el-sector-politico-legislativo-social-y-empresarial/>

Merriam-Webster (2016) Spin Control. Recuperado de: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/spin%20control>

Mujer.es (2016) Cómo se inventó la televisión. Recuperado de: <http://educacion.practicopedia.lainformacion.com/geografia-e-historia/como-se-invento-la-television-17604>

Navarro, E. (2005) Historia de la comunicación. Documenta. Recuperado de: [http://www.catedu.es/documenta/apuntes/h\\_comunicacion.pdf](http://www.catedu.es/documenta/apuntes/h_comunicacion.pdf)

Nestlé Ecuador (2016) Creación de Valor Compartido. Recuperado de: <http://ww1.nestle.com.ec/csv/valorcompartido>

Universidad de Valencia (2012) Funciones de la comunicación. Recuperado de: <http://www.uv.es/bellohc/pedagogia/EVA8.wiki?3>

Ritter, M. (2004) Reputación corporativa, Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales. Buenos Aires: La Crujía.

RGD (2016) El concepto publicidad BTL. Recuperado de: <http://redgrafica.com/El-concepto-BTL>

Rodríguez, D. (2008) Nuevas tecnologías Web 2.0: Hacia una real democratización de la información y el conocimiento. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/11814/1/Rodriguez-DianaTRABAJOelis.pdf>

Sandoval, M. J. (2004) El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Universidad de las Américas Puebla.

Santillana España. (2017). Conócenos. Extraído desde <http://www.santillana.es/es/w/sobre-nosotros/conocenos/>

Santillana Ecuador. (2017). Quienes somos. <http://www.santillana.com.ec/index.php/quienes-somos>

Seitel, F. (2002) ¿Qué son las relaciones públicas? Madrid: Prentice Hall.

Villafañe, J. (2003) La buena reputación. Madrid: Pirámide.