

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Baladí Comunicación Corporativa, Plan de Comunicación  
Interno y Externo para ‘Santillana’  
Proyecto Integrador**

**Andrea Fernanda Ortiz Andrade**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

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

Quito, 17 de mayo de 2017

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Baladí Comunicación Corporativa, Plan de Comunicación Interno y  
Externo para ‘Santillana’**

**Andrea Fernanda Ortiz Andrade**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

---

Quito, 17 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: Andrea Fernanda Ortiz Andrade

Código: 00118051

Cédula de Identidad: 1719953893

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2017

## **DEDICATORIA**

Este proyecto hecho con tanto amor se lo dedico a quienes me dieron la vida, la educación, los valores, la comida, el apoyo, la entrega, días y noches enteros, a quienes se pasaron más de ocho horas diarias metidos en una oficina para darme lo mejor; a quienes más que el apellido me inculcaron su sabiduría, su amor, sus ganas de ser mejores y me levantaron cada vez que caí, esto es para ustedes mis tres padres: Mauricio, María Fernanda y Marthita, los amo. También se lo dedico a una de mis más grandes pasiones, que me sirvió de inspiración y empuje desde el principio, la danza árabe.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia por siempre creer en mí. A Gustavo Cusot, por su incondicional apoyo y asesoría constante durante todo este proyecto. A mi primo, Edison Izurieta por ayudarme a plasmar mis ideas mediante sus increíbles diseños. A mis maestros de toda la carrera por haberme brindado sus conocimientos de maneras tan peculiares y diferentes que me han hecho ser mejor comunicadora cada día. A mi amor, Oswaldo Espinosa por su ayuda, apoyo y creer en mí en cada paso que doy.

## RESUMEN

La comunicación es la forma más importante de compartir mensajes entre los seres humanos, algo similar sucede con las empresas, aquí la comunicación organizacional es parte clave de su desarrollo, crecimiento y reconocimiento social. Mediante ésta investigación se muestran los aspectos más importantes de la comunicación organizacional y las relaciones públicas a través de sustentos teóricos que aportan al conocimiento y aplicación de cada uno de estos. Además de la creación de una agencia de comunicación corporativa y la aplicación de proyectos reales de comunicación interna y global para una empresa.

**Palabras Clave:** Comunicación, Comunicación Organizacional, Imagen, Identidad, Reputación, Comunicación Interna, Comunicación Externa, Comunicación en Crisis, Responsabilidad Social Empresarial, Relaciones Públicas, Lobbying.

## ABSTRACT

Communication is the most important way of sharing messages between human beings; something similar happens with companies, where corporate communication is a key part of their development, growth and social recognition. This research shows the most important aspects of organizational communication and public relations through a theoretical support that contribute to the knowledge and application of each concept. In addition to the creation of a corporate communication agency and the enforcement of real internal and external communication projects.

**Key Words:** Communication, Organizational Communication, Image, Identity, Reputation, Internal Communication, External Communication, Crisis Communication, Corporate Social Responsibility, Public Relations, Lobbying.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: .....	15
1.1. Identidad e imagen:.....	17
1.2. Reputación Corporativa: .....	21
1.3. Comunicación Interna:.....	23
1.4. Comunicación Externa:.....	26
1.5. Comunicación en Crisis: .....	27
2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:.....	28
2.1. Definición y concepto:.....	28
2.2. Acciones, áreas y ámbitos de la RSE:.....	37
2.3. Beneficios de la RSE: .....	44
2.4. Normativas y leyes: .....	46
3. RELACIONES PÚBLICAS: .....	50
4. LOBBYING: .....	51
<b>AGENCIA DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>53</b>
5. BALADÍ, COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....	53
5.1. Nombre:.....	53
5.2. Misión, Visión, Valores y Filosofía:.....	54
5.3. Estructura Organizacional:.....	56
5.4. Metodología de trabajo:.....	58
5.5. Servicios:.....	59
5.6. Baladí INT:.....	60
5.7. Baladí KORP: .....	61
5.8. Albaladí RSE: .....	63
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA: SANTILLANA .....</b>	<b>64</b>
6. INTRODUCCIÓN: .....	64
6.1. Descripción/ Análisis: .....	65
6.2. Fichero herramientas de comunicación interna:.....	74
7. DIAGNÓSTICO DE AUDITORÍA.....	78



7.1.	Objetivos .....	78
7.2.	Metodología de trabajo:.....	78
8.	TABULACIÓN GENERAL DE SANTILLANA: .....	80
9.	TABULACIÓN POR DEPARTAMENTOS:.....	88
9.1.	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES .....	88
9.2.	DEPARTAMENTO EDITORIAL: .....	96
9.3.	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y RRHH .....	102
9.4.	DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	107
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA SANTILLANA .....</b>		<b>114</b>
10.	CAMPAÑA GENERAL: SANTILLANA, MI LUGAR. ....	115
11.	CAMPAÑA 1: “YO SOY PARTE DE SANTILLANA “ .....	117
11.1.	Expectativa: .....	117
11.2.	Informativa:.....	117
11.3.	Recordación:.....	118
12.	CAMPAÑA 2: “MIS ACCIONES CREAN VALORES“ .....	122
12.1.	Expectativa: .....	122
12.2.	Informativa:.....	122
12.3.	Recordación:.....	125
13.	CAMPAÑA: “SANTILLANA ME INFORMA“ .....	128
13.1.	Expectativa: .....	128
13.2.	Informativa:.....	129
13.3.	Recordación:.....	130
14.	CAMPAÑA: “SANTILLANA NOS AYUDA A CRECER“ .....	133
14.1.	Expectativa: .....	134
14.2.	Informativa:.....	135
14.3.	Recordación:.....	136
15.	CAMPAÑA 1: SANTILLANA LA SEMILLA DE CRECIMIENTO.....	141
15.1.	Expectativa: .....	142
15.2.	Informativa:.....	143
16.	CAMPAÑA 2: SIEMBRA CONOCIMIENTO CON SANTILLANA .....	146
16.1.	Expectativa: .....	146
16.2.	Informativa:.....	148
16.3.	Recordación:.....	149
17.	CAMPAÑA 3: YO RIEGO MI SEMILLA DEL CONOCIMIENTO. ....	153
17.1.	Expectativa: .....	153
17.2.	Informativa:.....	154

17.3. Recordación:.....	155
18. CAMPAÑA 4: SOY PROFE, SOY LA RAÍZ DEL APRENDIZAJE.....	157
18.1. Expectativa: .....	158
18.2. Informativa:.....	159
18.3. Recordación:.....	160
19. CAMPAÑA 5: COMUNICO Y CREZCO CON UN LIBRO DE SANTILLANA.....	162
19.1. Expectativa: .....	162
19.2. Informativa:.....	163
19.3. Recordación:.....	164
20. PLAN DE COMUNICACIÓN 3.0-MEDIOS DIGITALES: .....	167
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>169</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>174</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1, MAPA DE PÚBLICOS INTERNOS SANTILLANA.....	72
TABLA 2, MAPA DE PÚBLICOS INTERNOS II SANTILLANA.....	72
TABLA 3, FICHA DE HERRAMIENTAS SANTILLANA 1.....	74
TABLA 4, FICHA DE HERRAMIENTAS SANTILLANA 2.....	74
TABLA 5, FICHA DE HERRAMIENTAS SANTILLANA 3.....	75
TABLA 6, FICHA DE HERRAMIENTAS SANTILLANA 4.....	76
TABLA 7, FICHA DE HERRAMIENTAS SANTILLANA 5.....	76
TABLA 8, FICHA DE HERRAMIENTAS SANTILLANA 6.....	77
TABLA 9, FICHA DE HERRAMIENTAS SANTILLANA 7.....	77
TABLA 10, CRONOGRAMA CAMPAÑA INTERNA 1.....	120
TABLA 11, PRESUPUESTO CAMPAÑA INTERNA 1.....	120
TABLA 12, CRONOGRAMA CAMPAÑA INTERNA 2.....	126
TABLA 13, PRESUPUESTO CAMPAÑA INTERNA 2.....	126
TABLA 14, CRONOGRAMA CAMPAÑA INTERNA 3.....	131
TABLA 15, PRESUPUESTO CAMPAÑA INTERNA 3.....	132
TABLA 16, CRONOGRAMA CAMPAÑA INTERNA 4.....	138
TABLA 17, PRESUPUESTO CAMPAÑA INTERNA 4.....	138
TABLA 18, PRESUPUESTO FINAL CAMPAÑAS INTERNAS SANTILLANA.....	139
TABLA 19, MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS SANTILLANA.....	141
TABLA 20, CAMPAÑA GLOBAL 1.....	145
TABLA 21, CRONOGRAMA CAMPAÑA GLOBAL 1.....	145
TABLA 22, PRESUPUESTO CAMPAÑA GLOBAL 1.....	146
TABLA 23, CAMPAÑA GLOBAL 2.....	151
TABLA 24, CRONOGRAMA CAMPAÑA GLOBAL 2.....	152
TABLA 25, PRESUPUESTO CAMPAÑA GLOBAL 2.....	152
TABLA 26, CAMPAÑA GLOBAL 3.....	156
TABLA 27, CAMPAÑA GLOBAL 3.....	156
TABLA 28, PRESUPUESTO CAMPAÑA GLOBAL 3.....	156
TABLA 29, CAMPAÑA GLOBAL 4.....	161
TABLA 30, CRONOGRAMA CAMPAÑA GLOBAL 4.....	161
TABLA 31, PRESUPUESTO CAMPAÑA GLOBAL 4.....	161
TABLA 32, CAMPAÑA GLOBAL 5.....	165
TABLA 33, CRONOGRAMA CAMPAÑA GLOBAL 5.....	165
TABLA 34, PRESUPUESTO CAMPAÑA GLOBAL 5.....	166
TABLA 35, PRESUPUESTO FINAL CAMPAÑAS GLOBALES.....	166
TABLA 36, PLAN DE COMUNICACIÓN EN MEDIOS DIGITALES.....	167
TABLA 37, CRONOGRAMA MEDIOS DIGITALES.....	167
TABLA 38, PRESUPUESTO MEDIOS DIGITALES.....	168

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1, p.1 SANTILLANA GENERAL.....	80
FIGURA 2, p.2 SANTILLANA GENERAL.....	81
FIGURA 3, p.5 SANTILLANA GENERAL.....	82
FIGURA 4,p.6 SANTILLANA GENERAL.....	82
FIGURA 5, p.7 SANTILLANA GENERAL.....	83
FIGURA 6, p.8 SANTILLANA GENERAL.....	84
FIGURA 8, p.14 SANTILLANA GENERAL.....	85
FIGURA 9, p.16 SANTILLANA GENERAL.....	86
FIGURA 10, p.21 SANTILLANA GENERAL.....	86
FIGURA 11, p.23 SANTILLANA GENERAL.....	87
FIGURA 12, p.1 OPERACIONES.....	88
FIGURA 13, p.2 OPERACIONES.....	88
FIGURA 14, p.5 OPERACIONES.....	89
FIGURA 15, p.6 OPERACIONES.....	90
FIGURA 16, p.7 OPERACIONES.....	90
FIGURA 19, p.14 OPERACIONES.....	93
FIGURA 20, p.16 OPERACIONES.....	93
FIGURA 21,p.21 OPERACIONES.....	94
FIGURA 23, p.1 EDITORIAL.....	96
FIGURA 24, p.2 EDITORIAL.....	96
FIGURA 25, p.5 EDITORIAL.....	97
FIGURA 26, p.6 EDITORIAL.....	98
FIGURA 27, p.7 EDITORIAL.....	98
FIGURA 28, p.8 EDITORIAL.....	99
FIGURA 29, p.10 EDITORIAL.....	99
FIGURA 30,p.14 EDITORIAL.....	100
FIGURA 31, p.16 EDITORIAL.....	100
FIGURA 32, p.21 EDITORIAL.....	101
FIGURA 33, p.23 EDITORIAL.....	101
FIGURA 34, p.1 ADM Y RRHH.....	102
FIGURA 35, p.2 ADM Y RRHH.....	102
FIGURA 36, p.5 ADM Y RRHH.....	103
FIGURA 37, p.6 ADM Y RRHH.....	103
FIGURA 38, p.7 ADM Y RRHH.....	104
FIGURA 39, p.8 ADM Y RRHH.....	104
FIGURA 40, p.10 ADM Y RRHH.....	105
FIGURA 41, p.14 ADM Y RRHH.....	105
FIGURA 42, p.16 ADM Y RRHH.....	106
FIGURA 43, p.21 ADM Y RRHH.....	106
FIGURA 44, p.23 ADM Y RRHH.....	107
FIGURA 45, p.1 COMERCIAL.....	107
FIGURA 46, p.2 COMERCIAL.....	108
FIGURA 47, p.5 COMERCIAL.....	108
FIGURA 48, p.6 COMERCIAL.....	109
FIGURA 49, p.7 COMERCIAL.....	109
FIGURA 50, p.8 COMERCIAL.....	110
FIGURA 51, p.10 COMERCIAL.....	110
FIGURA 52, p.14 COMERCIAL.....	111
FIGURA 53, p.16 COMERCIAL.....	111
FIGURA 54, p.21 COMERCIAL.....	112
FIGURA 55, p.23 COMERCIAL.....	112
FIGURA 56, PROBLEMA INTERNO 1.....	116
FIGURA 57, PROBLEMA INTERNO 2.....	121
FIGURA 58, PROBLEMA INTERNO 3.....	127
FIGURA 59, PROBLEMA INTERNO 4.....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1, LOGO BALADÍ, COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	53
GRÁFICO 2, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BALADÍ.....	56
GRÁFICO 4, BALADÍ INT.....	60
GRÁFICO 5, BALADÍ KORP.....	61
GRÁFICO 6, ALBALADÍ RSE.....	63
GRÁFICO 7, ORGANIGRAMA SANTILLANA .....	73
GRÁFICO 8, EXPECTATIVA CAMPAÑA INTERNA 1 .....	117
GRÁFICO 9, INFORMATIVA CAMPAÑA INTERNA 1 .....	118
GRÁFICO 10, RECORDACIÓN CAMPAÑA INTERNA 1 .....	119
GRÁFICO 11, EXPECTATIVA CAMPAÑA INTERNA 2.....	122
GRÁFICO 12, INFORMATIVA CAMPAÑA INTERNA 2 .....	123
GRÁFICO 13, INFORMATIVA CAMPAÑA INTERNA 2 .....	124
GRÁFICO 14, INFORMATIVA CAMPAÑA INTERNA 2 .....	124
GRÁFICO 15, RECORDACIÓN CAMPAÑA INTERNA 2 .....	125
GRÁFICO 16, EXPECTATIVA CAMPAÑA INTERNA 3.....	128
GRÁFICO 17, INFORMATIVA CAMPAÑA INTERNA 3 .....	129
GRÁFICO 18, INFORMATIVA CAMPAÑA INTERNA 3 .....	130
GRÁFICO 19, RECORDACIÓN CAMPAÑA INTERNA 3 .....	131
GRÁFICO 20, EXPECTATIVA CAMPAÑA INTERNA 4.....	134
GRÁFICO 21, INFORMATIVA CAMPAÑA INTERNA 4 .....	135
GRÁFICO 22, RECORDACIÓN CAMPAÑA INTERNA 4 .....	136
GRÁFICO 23, RECORDACIÓN CAMPAÑA INTERNA 4 .....	137
GRÁFICO 24, EXPECTATIVA CAMPAÑA GLOBAL 1.....	142
GRÁFICO 25, INFORMATIVA CAMPAÑA GLOBAL 1 .....	143
GRÁFICO 26, RECORDACIÓN CAMPAÑA GLOBAL 1 .....	144
GRÁFICO 27, EXPECTATIVA CAMPAÑA GLOBAL 2.....	147
GRÁFICO 28, EXPECTATIVA CAMPAÑA GLOBAL 2.....	147
GRÁFICO 29, INFORMATIVA CAMPAÑA GLOBAL 2 .....	148
GRÁFICO 30, RECORDACIÓN CAMPAÑA GLOBAL 2 .....	149
GRÁFICO 31, RECORDACIÓN CAMPAÑA GLOBAL 2 .....	150
GRÁFICO 32, RECORDACIÓN CAMPAÑA GLOBAL 2 .....	150
GRÁFICO 33, EXPECTATIVA CAMPAÑA GLOBAL 3.....	153
GRÁFICO 34, INFORMATIVA CAMPAÑA GLOBAL 3 .....	154
GRÁFICO 35, RECORDACIÓN CAMPAÑA GLOBAL 3 .....	155
GRÁFICO 36, EXPECTATIVA CAMPAÑA GLOBAL 4.....	158
GRÁFICO 37, INFORMATIVA CAMPAÑA GLOBAL 4 .....	159
GRÁFICO 38, RECORDACIÓN CAMPAÑA GLOBAL 4 .....	160
GRÁFICO 40, INFORMATIVA CAMPAÑA GLOBAL 5 .....	163
GRÁFICO 41, RECORDACIÓN CAMPAÑA GLOBAL 5 .....	164
GRÁFICO 42, RECORDACIÓN CAMPAÑA GLOBAL 5 .....	164

## **JUSTIFICACIÓN**

La trascendencia de esta investigación es profundizar y valorar los conceptos y ejes comunicativos de las empresas para entender la importancia de los grupos de interés y de los mensajes que se envía a cada uno de ellos. También, exponer a través de sustentos teóricos la relevancia de la comunicación corporativa a nivel interno y externo, el uso de herramientas comunicacionales, los flujos comunicativos, estrategias y formas de solución de conflictos.

Debido a esto, en este documento se realiza un análisis y profundización exhaustiva en los siguientes conceptos: Comunicación, Comunicación Organizacional, Identidad, Imagen, Reputación, Comunicación Interna, Comunicación Externa, Comunicación en Crisis, Responsabilidad Social Empresarial, Relaciones Públicas y Lobbying.

# INTRODUCCIÓN

La comunicación es la principal forma con la cual los individuos pueden transmitir e intercambiar mensajes, señales e ideas mutuamente, ya sea de manera voluntaria o involuntaria; mediante estos mensajes se establecen vínculos, contacto y se pueden conocer las ideas del otro. La comunicación no es solo verbal y escrita, de hecho, la comunicación no verbal es mucho más importante de lo que se cree, según Rulicki y Cherny (2007): “Las investigaciones han demostrado que la comunicación no verbal tiene más influencia que las palabras en las reacciones que nos provocamos mutuamente”. Los seres humanos al ser seres sociales comunican siempre, a través de gestos, acciones, movimientos, tonos de voz, posiciones del cuerpo, vestimenta, accesorios, peinados y palabras. La comunicación es inevitable, todo el tiempo se está comunicando, por eso es la herramienta más importante de interacción para los individuos.

La comunicación interpersonal crea nexos de un individuo con la sociedad y es indispensable; igualmente dentro del ámbito corporativo cumple un rol de gran importancia, ya que la empresa comunica a sus distintos públicos internos y externos a través de su logotipo, eslogan, colores corporativos, imagen de su personal, atención al público, etc. Es la comunicación, mediante la cual se pueden crear vínculos entre la organización y los públicos, promover el flujo de mensajes y generar mejores relaciones.

La comunicación integral dentro de las instituciones conlleva canales y mensajes predeterminados para públicos específicos y flujos de comunicación generalmente bidireccionales, para de esta manera obtener retroalimentaciones y prontas soluciones a posibles problemas.

# MARCO TEÓRICO

## 1. Comunicación Organizacional:

Una organización comunica todo el tiempo a sus clientes, empleados, accionistas y stakeholders a través de distintos rasgos y acciones que incluyen: su identidad corporativa, imagen, reputación, modo de comunicarse externa e internamente y también por sus acciones y capacidad de manejo de crisis.

La comunicación organizacional es aquella que se maneja dentro de las empresas u organizaciones de carácter público y privado, su fin principal es transmitir mensajes de manera adecuada a cada uno de los posibles públicos de la institución, que pueden ser internos o externos. Para entender mejor este concepto debemos saber que cada empresa debe crear previamente un mapa de públicos para de esta manera segmentar sus grupos de interés (según características comunes) a quienes se debe dirigir y direccionar según sus necesidades específicas en cada uno de los mensajes.

La comunicación puede ser dividida según su dirección es decir puede ser: unidireccional, bidireccional y multidireccional. La comunicación unidireccional es aquella que se manejaba tradicionalmente en la mayoría de organizaciones, consiste en emitir un mensaje sin obtener ningún tipo de retroalimentación y que generalmente el emisor sea parte de la dirección de la empresa que comunica algo a sus empleados como un mensaje unificado. La comunicación bidireccional, es aquella que se maneja a través de la retroalimentación o *feedback* del receptor, es decir que el mensaje deja de ser lineal y autoritario permitiendo a los empleados, o receptores del mensaje responder al mismo y brindar su opinión al respecto. Por otro lado, la comunicación multidireccional es un tipo de comunicación que se dirige en todas las direcciones, es decir permite que todos los públicos o departamentos de una organización se puedan comunicar indistintamente;



sin embargo, una característica importante de este tipo de comunicación es que existe una retroalimentación infinita y muy diversa; esto puede ser una desventaja ya que es mucho más difícil filtrar toda esta información y entenderla, pero por otro lado puede ser una ventaja, al tener tantas ideas nuevas, mismas que pueden aportar importantes conocimientos para la mejora de acciones de la empresa.

El flujo de comunicación, que según King (2012) son “procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama) dentro de una organización es un determinante importante a la hora de recibir o enviar un mensaje” y pueden ser de carácter ascendente, descendente, horizontal o diagonal; por ejemplo, si en una empresa manufacturera maneja la comunicación unidireccional y no se han subdividido los públicos de forma correcta ese mismo mensaje no será entendido de igual manera por todos, ya que las personas de mano de obra no tendrán el mismo nivel de escolaridad y léxico que los administrativos y viceversa; al no segmentar el mensaje se creará un ruido que no permitirá que todos lo entiendan, más aún al no existir retroalimentación, los directivos o quienes enviaron el mensaje nunca sabrán que su mensaje no llegó de forma adecuada a todos sus colaboradores, si ese fuera el caso.

Otro punto importante para que la comunicación dentro de las empresas sea fluida son los canales mediante los cuales se comunica con cada uno de sus públicos, por ejemplo si se quiere enviar un mensaje a los públicos externos, se deberá evaluar cual es el canal que ellos tomaran en cuenta más que otros. Por ejemplo, no se puede enviar un comunicado importante para estos públicos por redes sociales, ya que a pesar que es un medio instantáneo, no será tomado con la seriedad que este comunicado implica; pero si se quiere publicitar una promoción, posiblemente las redes sociales si puedan ser el canal adecuado.

El flujo comunicativo, los canales y mensajes son parte esencial de la comunicación organizacional de cualquier empresa. Según Castro (2014)“La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida”. Esto quiere decir que el flujo comunicacional tiene gran importancia y permite la conexión entre los distintos niveles y cargos de una organización.

La comunicación corporativa no solo ayuda a comunicar mensajes dentro de una organización; ésta también comunica la identidad, imagen y es parte de la reputación de una empresa, ya que si estos rasgos no son comunicados con los públicos dejan de tener validez. “La comunicación corporativa es el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa. Se trata de una parte fundamental del proceso, pues la identidad corporativa solo tiene algún valor si se comunica a empleados, accionistas y clientes” (Ind,2007,p.3). Al ser comunicados los rasgos de identidad, misión, visión, valores institucionales, la empresa puede crear una imagen corporativa que será generada luego de ser comunicada a sus públicos internos y externos.

### **1.1. Identidad e imagen:**

Los conceptos de imagen e identidad corporativa están vinculados estrechamente, por eso tienden a ser confundidos, ya que están correlacionados y se complementan mutuamente, sin embargo, ambos términos tienen distintas funciones y no surgen al mismo tiempo pero sí son parte de la creación de una cultura empresarial. La imagen corporativa es la

apreciación que tienen los públicos sobre la empresa, mientras que la identidad es la percepción que tiene la empresa sobre sí misma.

La identidad corporativa surge generalmente previa a la imagen; el término en sí se aplica a una organización muy similarmente a como se lo aplica sobre una persona, según Ind (2007) “La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma” (p.3) y es un pilar importante para obtener reconocimiento por parte de sus públicos. La identidad es determinante de la personalidad, apariencia y estilo lo cual hace que una empresa cree diferenciación sobre otras. Dentro de la identidad se encuentran rasgos tangibles e intangibles que crean y reflejan la imagen de la empresa. Los aspectos que conforman la identidad son: logotipo (unión de símbolos e íconos representativos de la empresa), isotipo(ícono), eslogan (frases cortas que hacen referencia a las características de la entidad y se vinculan con esta), tipografía, colores corporativos, papeles corporativos, tarjetas de presentación, posters, uniformes, infraestructura y diseño, ambiente, atención, olor, e incluso el nombre de la empresa que es parte de la identidad verbal de la misma(Ind,2007). “La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias” (Ind,2007,p.3). Por esto, la identidad es un aspecto que se construye basado en aspectos ambientales, objetuales, visuales y culturales que hacen a una organización ser lo que es y crear o no una diferenciación con su competencia u otras empresas.

La construcción de una identidad organizacional debe ser íntegra y tomar en cuenta todos los aspectos visuales y culturales de la empresa y la forma en la cual se los quiere mostrar, para esto se debe haber creado previamente la visión, misión y valores institucionales, los cuales deben tomar en cuenta el propósito de la empresa; dentro de la

construcción de identidad se deben considerar los siguientes aspectos: el significado y fácil comprensión y dicción del nombre, la razón y significado del logotipo e isotipo, la utilización de colores y lo que significan, el correcto manejo de la tipografía para que sea entendible, la infraestructura de la organización, la cultura del país donde se desarrolla la empresa, entre otros. Todos estos aspectos deberán ser claramente estipulados en un manual de identidad visual y corporativa para mantener una identidad coherente.

La identidad es algo único que se crea a partir de los aspectos antes mencionados, sin embargo, existen casos en los cuales existen incongruencias en la identidad corporativa de ciertas empresas; por ejemplo, casos donde al crear un cambio del logotipo aún existen papeles corporativos o afiches dentro de la misma institución con el logo anterior, cuando los uniformes son de colores completamente distintos a los colores corporativos, cuando la infraestructura y colores de fachada varían entre las sucursales de una misma empresa, etc. Este tipo de distorsiones crean confusión en los públicos y no dan una identidad clara a la empresa; por esto es recomendable tener un manual de identidad visual en cada empresa para evitar estos errores que alteran los rasgos de identidad y la vuelvan poco congruente y como resultado le quiten seriedad a la organización.

Por otro lado, la imagen corporativa es la percepción que crean los públicos respecto a una empresa basados en la identidad que ésta refleja. Es la primera impresión que crea un público al conocer a la organización, la idea que genera la persona al ver el logotipo, leer el eslogan o al ser atendido por primera vez en una empresa. La imagen se genera tanto en los públicos externos como internos, sin embargo, los públicos internos se vuelven parte de la imagen institucional al estar dentro de la empresa y ser ellos quienes reflejarán la imagen a través de su educación, amabilidad, imagen personal y congruencia con los valores y filosofía de la empresa. Entonces, los públicos internos deben estar

conscientes de que ellos son parte de la imagen que crea un cliente o accionista de la empresa. “Se cree que la imagen corporativa tiene un impacto positivo en el servicio básico, la satisfacción y la lealtad del cliente”(Andreassen y Lindestad, 1998, p.8). Si se brinda una buena imagen lógicamente esta tendrá impacto positivo en el público, lo cual creará un boca a boca positivo sobre la empresa y generará lealtad del cliente.

Cualquier público que interacciona con la empresa obtiene mensajes de la organización ya sea de manera intencional o no; sí el personal es amable, las instalaciones son limpias y cómodas, esta persona obtendrá un mensaje positivo de la organización, en contraste manteniendo las instalaciones limpias y cómodas pero con un personal poco amable, grosero y desconsiderado, la persona se llevará una imagen negativa de la empresa, razón por la cual es importante capacitar al público interno para que refleje la imagen deseada por la institución.

La imagen puede variar según los públicos, es decir por ejemplo, un accionista no tendrá la misma imagen de una empresa donde invierte que el personal de limpieza que trabaja para la misma organización; de todas formas ambos darán su opinión positiva o negativa sobre la empresa y tendrán su grado de influencia en sus distintos círculos sociales partiendo de la imagen que ésta entidad les brindó. “La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido” (Ind,2007, p.6).

Los mensajes intencionales o no intencionales que se brinda a un público externo son factores importantes en la creación de una imagen institucional, según Ind (2007):

El público recibe continuamente mensajes transmitidos de manera intencionada y no intencionada, lo cual resta credibilidad a aquellas formas de comunicación más susceptibles de control, como las campañas de publicidad y las relaciones públicas diseñadas para crear la imagen más idónea de la organización. En este sentido, la imagen «idónea» es la que ayuda (en vez de oponerse) a la estrategia corporativa.(p.6).

Como explica Ind, debe existir una congruencia entre las acciones publicitarias, de marketing y relaciones públicas con la imagen real de una institución ya que si esto no se da, el público principalmente externo, verá que las acciones publicitarias y de RRPP solo eran formas manipuladas de publicitar a la institución y no reflejan la realidad de la misma. Por otro lado, si estas formas de comunicación son acordes a la imagen real de la empresa se creará una buena estrategia corporativa que generará lógicamente un resultado positivo en cuanto a imagen e identidad empresarial.

Por lo tanto los conceptos de identidad e imagen están estrechamente relacionados y son interdependientes, ya que no se puede generar una imagen si no existe una identidad visual y corporativa bien definida acorde a la filosofía y valores institucionales; todos los mensajes que se envían a los públicos no pueden ser solo publicidad sino que deben reflejar la realidad institucional (Fernández, 2005, p.64), si no existe coherencia la empresa se verá afectada no solo a nivel de imagen que crea efectos a corto plazo, sino también a nivel reputacional con efectos graves a largo plazo.

## **1.2. Reputación Corporativa:**

La reputación es la opinión que tienen los stakeholders y públicos sobre la empresa en un nivel bastante general, ésta se construye a través de los años y tiene influencias a largo plazo, lo cual la diferencia de la imagen cuya influencia es a corto plazo. La reputación, puede crearse en base a las experiencias que hayan tenido otras personas en una empresa, y la experiencia propia; del mismo modo, se puede tener una idea de la reputación empresarial sin haber tenido una experiencia propia y esta perspectiva de reputación se construirá por opiniones de otras personas y por la trayectoria y acciones de la organización. “La reputación de una empresa se define como la percepción que de ella

tienen las partes interesadas. Pero no debe tomarse como un mero resultado sino como lo que es, un importante activo estratégico a gestionar”(Fernández, 2005, p.57).

La reputación es un valor intangible creado basado en las relaciones de la organización con sus stakeholders y públicos, es también el resultado de buenas gestiones económicas, administrativas y de responsabilidad social que hacen visible a la organización como una entidad provechosa y sensata que va acorde a su visión, misión y valores corporativos. La obtención de reconocimiento por parte de los públicos se logra a partir de buenas gestiones y se puede perder por una mala acción o comentario. Según Fernández (2005):

La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen. La reputación, por tanto, es un activo valioso para la organización y como tal hay que gestionarlo, igual que se gestionan otros activos de la empresa. La reputación no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo. La reputación corporativa se puede desglosar en cinco componentes: reputación comercial, reputación económico-financiera, reputación interna, reputación sectorial y reputación social.

La reputación como dice Fernández se construye mediante procesos y debe existir una planificación a largo plazo para el mantenimiento de la misma, la transparencia y coherencia de lo que se dice y se hace son factores que mantienen la reputación de una entidad mientras que si existen casos de corrupción y no hay una coherencia entre las acciones y propuestas lógicamente el aspecto reputacional se verá afectado. Los valores, ética y filosofía deben ser aplicados por las instituciones, si éstos a pesar de estar estipulados no se cumplen se creará una mala percepción reputacional por parte de la sociedad; mientras que si las acciones y trayectoria de una empresa reflejan la ética y valores institucionales su reputación se verá beneficiada y la gente hablará bien de esta entidad.

“La gestión profesional de la Reputación Corporativa es un factor clave de liderazgo y se traduce en beneficios tangibles para las empresas”(Villafañe,2000).

Cualquier gestión proactiva que beneficie a los empleados, clientes, colaboradores y sociedad serán interpretados como actos positivos que generaran buena reputación de una empresa. La gestión de recursos humanos y responsabilidad social son ejes importantes para la obtención de esta reputación positiva; sin embargo la poca acción social, el maltrato a colaboradores y clientes y un mal manejo de crisis crearan una mala reputación que tendrá graves efectos en los tangibles de la empresa.

Es importante crear acciones proactivas sobre la reputación empresarial para crear vínculos eficaces con los públicos internos, externos y stakeholders, la gestión diaria y a largo plazo de acciones correctas y bien manejadas se reflejan en la buena reputación empresarial.

### **1.3. Comunicación Interna:**

La comunicación interna es la que se produce dentro de una institución y está dirigida a los públicos internos. Es la emisión y recepción de mensajes dentro de una organización, según Andrade (2005) la comunicación interna es “un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes herramientas comunicativas que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales” . La comunicación interna tiene como fin informar y mantener al tanto a los colaboradores internos de una institución, cabe recalcar que estos públicos son los más importantes ya que son quienes formarán parte de la imagen de la empresa y serán quienes mediante el boca a boca contarán su experiencia positiva o negativa de trabajar en la empresa



Esta comunicación puede ser unidireccional o bidireccional; es recomendable que se mantenga una comunicación bidireccional y así los colaboradores se sientan escuchados a través del feedback que puedan brindar. “La comunicación interna es bidireccional o no es comunicación. Debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos” (Álvarez, 2007). Es importante haber segmentado previamente los públicos internos según características comunes para entender cómo dirigirse a cada uno de ellos. La comunicación interna puede ser descendente, ascendente o vertical; la descendente es aquella que viene desde los directivos de la institución hacia los niveles inferiores; la descendente es la que viene desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores, la ascendente es la que va desde los empleados hacia los directivos y finalmente la comunicación vertical es aquella que se da entre cualquier área indistintamente.

Los canales para comunicación interna pueden incluir mailing, carteleras, intranet, reuniones, televisión, entre otros, estas herramientas deben ser adaptadas y usadas según las necesidades específicas de los públicos internos; para esto se debe saber si es que cada uno de estos públicos tiene fácil acceso y manejo de las mismas; por ejemplo, si se trabaja en una fábrica corrugadora de cartones, los trabajadores de planta son un público que no tendrá acceso al mail tan fácilmente como los administrativos o directivos, por esta razón en este caso la herramienta que podría funcionar mejor será una cartelera ubicada en un sitio estratégico. Otro ejemplo, en cambio, sería una empresa que tenga un departamento de tecnología y sistemas como público interno, en este caso el mail y la intranet si será una opción optima para enviar un mensaje.

La comunicación interna también puede incluir medios informales como son los rumores o también conocido como radio pasillo; estos pueden afectar gravemente los mensajes oficiales de la organización y son básicamente información poco veraz que se

da entre los trabajadores y crea ruido a la información oficial, por lo cual puede generar ambientes de incertidumbre y hostilidad dentro de una organización.

Es de vital importancia conocer cuáles son los problemas internos de una institución, ya que los públicos internos son los principales clientes de la organización, son ellos quienes reflejan la imagen e identidad institucional y quienes brindarán la primera impresión a los clientes y públicos externos; por esto es sustancial que estos públicos estén informados respecto a las normas, visión, misión, valores, logotipo, filosofía, servicio al cliente, que establezca la institución. Ellos también deben saber cómo actuar en momentos de crisis y si existe algún cambio importante en la empresa; para esto deben usarse las herramientas de comunicación adecuadas y el mensaje debe ser claro y correctamente segmentado, así se mantendrá un buen ambiente interno y los empleados estarán correctamente informados y al día con la institución. El feedback por otra parte promoverá el flujo comunicativo dentro de la entidad y hará que los colaboradores internos se sientan escuchados y parte de la empresa.

Para detectar los problemas internos de la institución se debe hacer una auditoría de comunicación interna la cual debe pasar por una etapa de investigación, detección de problemas y ejecución de campañas. En la investigación se realizarán encuestas y *focus groups* mediante los cuales se determinarán los problemas institucionales internos; para cada uno de estos problemas se crearán soluciones a través de campañas funcionales que involucren a los públicos y brinden información necesaria para resolver los problemas específicos.

#### **1.4. Comunicación Externa:**

La comunicación externa es aquella que se da con los públicos externos de la organización, estos pueden ser: accionistas, proveedores, socios, clientes frecuentes, clientes potenciales, medios de comunicación, organismos regulatorios, competencia, sociedad y el público externo en general. El fin de este tipo de comunicación es transmitir mensajes e información a estos públicos, gatekeepers (que son quienes seleccionan los mensajes que llegan a los públicos) y los stakeholders (que son líderes de opinión en los grupos de interés). “La evidencia muestra que los gatekeepers hacen más que intermediar en la información externa, ellos facilitan la comunicación externa de sus colegas con el proyecto” (Tushman y Katz, 1980). Como mencionan Tushman y Katz los gatekeepers cumplen un papel fuerte en la comunicación externa ya que ellos son los mediadores y reguladores de la información que se llega o no a los públicos externos de una organización.

Según Kreps (1990), existen tres tipos de comunicación externa, cada uno de estos tipos ayuda a la empresa a valorar a sus públicos externos y mantener información sobre los mismos. El primer tipo es la comunicación externa estratégica, la cual se basa en conocer las leyes o posibles cambios legislativos que afecten a la organización, también incluye la evaluación de la competencia, lo cual permite adelantarse y enterarse de las tendencias del área en la cual se desenvuelve la organización. La segunda es la comunicación externa operativa, es aquella que se maneja con proveedores, distribuidores, socios, accionistas y empresas asociadas y tiene como fin informar a los stakeholders de cada uno de estos grupos con mensajes específicos. La tercera es la comunicación externa de notoriedad, que tiene como objetivo principal dar a conocer y resaltar a la empresa entre sus públicos externos.

Un plan de comunicación externa es relevante para la organización ya que permite mantener relaciones y crear vínculos con los gatekeepers y stakeholders quienes ayudarán al mantenimiento de una reputación empresarial, crearán fidelidad, mantendrán su asociación o enlace con la organización y podrán servir de apoyo en momentos de crisis.

### **1.5. Comunicación en Crisis:**

Una crisis es un cambio que se produce repentinamente en una organización afectando el curso normal de actividades y poniendo en peligro la reputación e imagen de una institución. Se puede dar dentro o fuera de la misma y puede afectar a alguno de los públicos de una manera grave. Es un fenómeno que puede producirse en cualquier organización y se debería tener un plan en caso de que suceda.

Una crisis organizacional involucra directamente a la institución y puede darse por infinitos factores dependiendo del área donde se desenvuelve la empresa; la crisis puede estar ligada a una mala acción de los directivos, a vinculaciones con trámites ilegales, accidentes ocupacionales, confrontamientos con clientes, entre otros. Cada organización es potencial escenario de crisis independientemente del sector donde se maneje. La crisis siempre creará un ambiente de incertidumbre en la organización y puede destruir por completo la reputación que una empresa ha creado en años, tan solo en horas o minutos.

Antes se creía que una empresa contaba con 24 horas para resolver una crisis sin embargo, ahora por el rápido flujo de información y viralización de contenidos en redes sociales e internet se dice que la empresa cuenta con tan solo 24 minutos para manejar una crisis (Muñoz, 2016), por eso estar preparados para cualquier situación que pueda crear crisis es indispensable.

El proceso de prevención de crisis es algo que toda organización grande o pequeña debería tener, ya que si una crisis no es manejada correctamente y a tiempo la empresa se verá afectada en aspectos reputacionales, sociales e incluso económicos; según Marín (2009) “una situación de crisis produce una ruptura gradual o súbita, de los elementos de equilibrio en los que se sustenta una organización y genera un proceso de desestabilización que, si no es detenido a tiempo, puede ocasionar una alteración coyuntural o incluso más grave en la entidad afectada” (p.16). Por eso el manual de crisis previene a los empleados y actores de una empresa de lo que podría pasar y como se debería manejar ante estas situaciones.

El manual de crisis debe tener tipificado todos los posibles escenarios de crisis que podría enfrentar la organización y como manejar cada una de estas situaciones; deben designarse responsables para cada una de estas posibles acciones e informar como prevenirlas. El manual, debe constar de un marco comunicativo para saber de qué manera comunicar situaciones de crisis a cada uno de los públicos y necesariamente como se podría manejar esta situación con los medios de comunicación y comunidad en general. Evitar que una crisis trascienda y se convierta en un caos sobretodo a nivel reputacional de la empresa es posible, previniendo las situaciones que desaten las crisis y en caso de que se den, sabiendo como comunicar y efectuar acciones inmediatas.

## **2. Responsabilidad Social Empresarial:**

### **2.1. Definición y concepto:**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un apoyo y contribución voluntaria para crear mejoras sociales, económicas y medioambientales que realiza una organización; así reduce su impacto medioambiental, crear vínculos con la sociedad donde se desenvuelve

y puede disminuir gastos a partir de estas acciones que se dan en distintos ámbitos. “Se entiende a la RSE como una filosofía de gestión que tiene conciencia del impacto tanto en el entorno en el que opera, como en los agentes que interactúan en la empresa y que se implican en la reducción de dicho impacto” (Blázquez, Sánchez y Gallardo, 2015, p.17)

La RSE se compone de varios aspectos y acciones acorde a la ética y filosofía empresarial, estos factores incluyen la ayuda social y reducción de impacto medioambiental, las acciones de RSE deben ser conocidas por los públicos, especialmente internos ya que así ellos pueden replicar estas acciones y ser individuos socialmente responsables, según Farinós (2015) “La responsabilidad social empresarial(RSE) debe ser entendida como un conjunto armonioso donde todos los elementos que lo componen deben ser también plenamente interiorizados por los miembros de la empresa”; por eso es primordial que los miembros de la empresa vayan acorde a los principios de RSE de la misma.

La RSE tiene una historia, sus antecedentes se remontan a siglos pasados y se los encuentra junto con los orígenes de las primeras organizaciones; estas organizaciones vincularon su trabajo con la obtención de beneficios especialmente para sus trabajadores (Fernández, 2005, p.31) creando así las primeras acciones de RSE en el mundo. Luego en la época de los ochenta se empiezan a crear acciones éticas y tomar en cuenta que las empresas debían brindar un aporte en retribución social, “en la década de los ochenta surge la orientación ética de los negocios, y finalmente, ésta se transformaría en lo que hoy conocemos como Responsabilidad Social Empresarial”(Guevara, 2008, p.8). Posteriormente, “teniendo en cuenta que los recursos son limitados surge el término de Desarrollo Sostenible, que se emplea por primera vez en 1987, en la Cumbre de Río, cuando se crea la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de

Naciones Unidas para realizar un examen general sobre la problemática ambiental del planeta”(Fernández, 2005, p.10), evaluando la calidad de los recursos mundiales y considerando que son limitados, se crea el término de Desarrollo Sustentable, cuyo principal objetivo es satisfacer las necesidades del presente y no crear impacto en los recursos de las generaciones del futuro.

A nivel de América Latina las acciones de RSE estaban principalmente vinculadas en las empresas con la ética y moral religiosa católica, razón por la cual se brindaba ayuda a las iglesias cercanas, escuelas religiosas o conventos “desde sus orígenes ha contado con empresas que realizan contribuciones sociales. Estas prácticas, que eran filantrópicas y ciertamente desvinculadas de la estrategia de negocios de la empresa, en muchos casos estaban asociadas a la ética religiosa predominante en las empresas de la región” (Abelenda, 2010, p.59). Por esta razón se mantienen en algunas de las empresas latinoamericanas hasta ahora la ayuda a conventos, iglesias y escuelas religiosas; de todas formas estas prácticas se convirtieron en primeras muestras de RSE y se volvieron costumbre de algunas entidades quienes hasta ahora mantienen este vínculo con las comunidades religiosas.

Posteriormente se empezaron a crear normativas que incluyen a la RSE como parte de las obligaciones empresariales “durante el año 2001 aparece el Libro Verde de la responsabilidad social corporativa de la Unión Europea, con el objetivo de generar un debate y lograr un posicionamiento implicado de las empresas en el fomento de esta materia en Europa ”(Olcese, 2015). Y a partir de libros como este se empezó a generar una consciencia mundial de la importancia de la implementación de RSE entre las normas y objetivos de las empresas, no obstante, la RSE sigue siendo voluntaria, pero debería ser cumplida por todas las empresas por el simple hecho de que la sociedad y el medio

ambiente le permiten realizar cualquiera que sea la actividad que esta organización realice.

Existen varios conceptos para definir la RSE, muchos afirman que se trata de un compromiso que toda empresa obtiene con sus públicos internos, externos y el medio social y ambiental que la rodea para generar acciones responsables que aporten algo positivo a las mismas, según Torres la RSE “es la consciencia y el compromiso que las empresas adquieren frente a sus grupos de interés, haciendo transparente y responsable sus prácticas y gestión. La RSE promulga una cultura participativa e integral con sus “actores” siendo competitiva y sostenible” (2015, p.30). La promoción de la participación entre los actores de una empresa es clave para cumplir íntegramente las acciones de RSE, ya que al involucrar a todos los stakeholders y públicos en estas acciones la empresa obtiene su reputación de socialmente responsable y se ve interiorizada la ética de responsabilidad.

Una organización que es socialmente responsable busca promover la ayuda social sin dejar de lado su rentabilidad económica , pero aportando para la preservación medioambiental y la colaboración social en el medio donde se desenvuelve, “la RSE ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders),”(Fernández, 2005, p.19). Crear una visión a largo plazo que incluya a la RSE dentro de las expectativas empresariales crea un vínculo con la comunidad donde se generará la ayuda, y permite a los grupos de interés tener una perspectiva positiva de la empresa que trabaja en RSE como uno de sus objetivos y metas a mantenerse a largo plazo.



La responsabilidad social empresarial compromete a las organizaciones a crear y realizar acciones beneficiosas con el medio ambiente y la sociedad, este tipo de acciones son de beneficio no solo a nivel social y medioambiental sino también crea un posicionamiento de la empresa dentro de este público beneficiado y de los stakeholders principalmente externos a la entidad, también la RSE puede poner a una empresa en ventaja en relación a su competencia ya que siempre adquirirá mejor valor, imagen y reputación al realizar acciones sociales y mostrarse como una organización preocupada por las generaciones futuras, por reducir su huella medioambiental y ayudar a comunidades necesitadas.

La RSE como medio es entendida como el instrumento del que se pueden valer las organizaciones para acometer acciones sociales o medioambientales, conducentes a un acercamiento amable a sus agentes de interés, lo cual significa una diferenciación frente a los competidores, una mayor visibilidad y en su caso una más importante notoriedad. Frente a ello la RSE como un fin implica que la filosofía de gestión sea interiorizada en la cultura de la empresa y trasladada a su estrategia. Así, la realización de un conjunto de acciones de manera voluntaria en las empresas muestra como objetivo el alcance de un desarrollo equilibrado, armónico, sostenible, así como la reducción de desigualdades sociales y la posibilidad de legar un medioambiente saludable a las generaciones venideras. (Blázquez, Sánchez y Gallardo, 2015, p.24)

La RSE no puede ser tomada como una estrategia de marketing, de hecho, siempre debe implicar un compromiso ético y moral que promueva estas acciones con todos sus públicos y no se las realice solo para obtener notoriedad; cuando los miembros de una organización y sus colaboradores se comprometen de veras con la RSE los stakeholders lo notan y son difusores de este mensaje positivo donde existe congruencia entre la RSE que la organización realiza y sus actores internos, pero si no existe este compromiso y las ayudas realizadas son un método publicitario al enterarse de esto los públicos en vez de crear un beneficio para la empresa, esta se puede ver afectada por la falta de cohesión de las acciones responsables de la entidad.

Es importante tener en claro que la RSE busca soluciones a problemas sociales y del medioambiente, estas soluciones las brindan las empresas en contribución al simple

hecho de poder desarrollar su actividad en un medio social y de alguna forma crear un impacto en el medio ambiente; sin embargo, como se mencionó anteriormente, la RSE no puede ser tomada como una moda o una acción publicitaria y de marketing, “la Responsabilidad Social Empresarial es la capacidad ética de las empresas y de sus líderes para responder a los desafíos de la nueva sociedad globalizada del conocimiento, que muestra un gran desequilibrio económico-social y que está amenazada por el calentamiento global de la tierra. Por lo tanto, la Responsabilidad Social no es una moda empresarial” (Martínez, 2010, p.30). Debido a esta razón la ética y filosofía empresarial deben estar ligadas a las acciones de RSE ya que deben ser acciones planificadas y con objetivos a largo plazo, mas no realizar este tipo de acciones a modo de promoción y sin el fin concreto de ayudar.

La RSE, si puede tener un fin económico y ayudar a reducir costes de una organización, aún así ese nunca será su fin principal, según la Comisión de las Comunidades Europeas “Aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades”(2011). Entonces, si puede considerarse a la RSE como una inversión que brindará frutos a futuro, pero la idea es no tomarla como una estrategia económica, sino en cambio, crearla en base a objetivos responsables, beneficiosos socialmente.

La transparencia corporativa a la hora de tomar acciones de responsabilidad social empresarial es significativa, ya que si se dice que es una empresa socialmente responsable debe ser en base a acciones reales y comprometidas; existen empresas que toman provecho de acciones socialmente responsables para hacerlas valer como suyas sin que ellas hayan sido autoras de estas acciones, usan la RSE que realizó algún autor anónimo

y les ponen su nombre para quedar bien, pero esto no es cumplir con los términos de ética y transparencia ni corporativa peor aún social; según Abelenda (2010) “También la definición de responsabilidad social contempla el concepto de *accountability*, que refleja la necesidad de la empresa de ser transparente en sus acciones, ya que los consumidores esperan respuestas de éstas ante las demandas que las sociedades han canalizado en ellas” (p.44). Por eso mantener la transparencia y rendir cuentas a los públicos mostrará si la empresa realiza o no acciones de este tipo.

El fin de la RSE nunca será la captación de clientes o aumento de ventas, las organizaciones no pueden tomar el nombre de RSE a acciones cuyo fin principal no es de ayuda social sino de beneficio propio, “sin embargo, para las empresas frecuentemente la RSE es sinónimo de mejoramiento del clima laboral, comercialización o de captación de clientes, lo cual hace que tenga para ellas un fin práctico, a manera de herramienta, en lugar de ser una filosofía de trabajo” (Barroso y Santos, 2014, p.15). Si las acciones de responsabilidad social se realizan como herramienta de ventas y gancho de atracción de nuevos clientes la sociedad y medioambiente no tendrán ningún tipo de beneficio lo cual dejará de lado a determinada acción como una mera acción de marketing o publicidad y no como una acción socialmente responsable. “Si las empresas manejan sus negocios con el sólo propósito de ganar una participación mayor de mercado o de obtener utilidades, es bastante probable que conduzcan al mundo a la ruina económica, medioambiental y social” (Barroso y Santos, 2014, p.24).

No se puede confundir a las acciones de responsabilidad social empresarial con actos de patrocinio, mecenazgo, donaciones o creación de una imagen, mejora de la reputación corporativa y percepción de los clientes y públicos, tampoco “puede asociarse al denominado marketing con causa, herramienta mediante la cual una empresa se compromete a colaborar con un proyecto social a cambio de beneficios de imagen y

suponiendo una diferenciación de marca”(Fernández, 2005, p.21). Cuando se realizan estas acciones o se confunde a la RSE con las actividades antes mencionadas, la acción deja de ser socialmente responsable y pasa a convertirse en un objetivo comercial que se usa para obtener reconocimiento.

“Sin embargo, existen varias empresas que confunden la RSE con una estrategia de mercadeo o publicidad en la que pueden generar mayor mercado. Enfocando sus recursos a trabajos sociales no sustentables y en épocas sensibles del año como navidad, inicio de clase o incluso en catástrofes naturales. Vendiendo una imagen errada de una gestión socialmente responsable” (Torres, 2015, p.33). Debido a este tipo de razones se debe evaluar bien desde una perspectiva social que actividad o acción es en realidad socialmente responsable, y cual de ellas solo es una estrategia comercial con fin de beneficio propio de la organización; el aprovecharse se épocas sensibles o de incluso crisis y desastres naturales es algo que va en contra de la ética de cualquier entidad y pone en duda su transparencia y reputación, de todas formas a diario se encuentran las empresas que sacan provecho de este tipo de situaciones, lo importante aquí sería poder identificar y diferenciar entre acciones de RSE y estrategias publicitarias.

La RSE es una inversión, un acto beneficioso para la sociedad que tendrá a futuro una retribución económica o de reputación para la empresa; muchas empresas tradicionales que nunca han realizado acciones de RSE lo ven como un gasto infructuoso y no ven razones para brindar ayuda social, empero, “la responsabilidad social debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la gestión de la calidad. Así, pueden adoptar un enfoque financiero, comercial y social integrado, que desemboque en una estrategia a largo plazo que minimice los riesgos relacionados con la incertidumbre” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2011). Las empresas al tomar esta afirmación en cuenta pueden incorporar la RSE y brindarle el enfoque que necesiten, eso sí, sin

quitarle valor a la causa y no tomando las acciones de RSE únicamente con un fin financiero; el compromiso con la causa es trascendental.

Esta teoría de los stakeholders implica entender que la empresa es una institución social que configura un proyecto plural en el que toman parte un número de grupos con derechos y exigencias, y donde no deberían contar únicamente los intereses de los accionistas. “La teoría implica la búsqueda por parte de la dirección de la empresa de un equilibrio entre las exigencias legítimas de los diversos grupos de intereses que la componen. (Martínez, 2010, p.27).

La RSE puede tener distintos tipos, según Fernández (2005) existen 3 tipos de Responsabilidades Sociales:

**Responsabilidades primarias.** Son las que van acorde a la actividad específica que realiza la organización. Si no se responde de forma adecuada a las acciones que representan a la entidad puede traer graves consecuencias y de hecho provoca incongruencias en el funcionamiento de la empresa.

**Responsabilidades secundarias.** Reduce y mejora los efectos que resultan de la actividad primaria. Por ejemplo si una fábrica produce desechos tóxicos que están contaminando un río su responsabilidad secundaria será disminuir este impacto sobre el río.

**Responsabilidades terciarias.** Son las que tienen como fin mejorar aspectos sociales y medioambientales, van más allá de los efectos que la empresa produce, o de la reducción del impacto; estas acciones promueven y crean ayuda en comunidades que lo necesitan, ayudan a reducir impactos medioambientales que no han sido generados por la organización y se vinculan con toda la comunidad.

Para desarrollar acciones de RSE dentro y fuera de una entidad es importante haber creado o tener ciertas herramientas o instrumentos de la Responsabilidad Social de la empresa que permitirán implementar prácticas socialmente responsables, según Fernández (2005) las principales herramientas son las siguientes:

- Códigos de ética.

- Códigos de conducta.
- Normas de sistemas de gestión.
- Informes de responsabilidad social.
- Inversión Socialmente Responsable (ISR).

Estas herramientas permiten a las empresas llevar a cabo acciones de RSE y tener estipuladas las normas éticas y morales que se usarán para cumplirlas, además, al existir normas de gestión, la empresa entenderá cómo llevar a cabo las acciones de RSE y las diferencias de estas y estrategias comerciales. Al crear informes de RSE y destinar un fondo de inversión para este sector la empresa se muestra realmente comprometida y puede ser considerada socialmente responsable sin lugar a dudas.

El preocuparse por las consecuencias sociales y medioambientales que produce cada entidad permite a la empresa tener una perspectiva más amplia y visualizar las acciones sociales mucho más allá de los intereses propios que podría sostener como empresa, los cuales serían mayormente económicos y de mercadeo; al ver la RSE como una inversión y un aporte social en retribución al hecho de ocupar espacios medioambientales y crear efectos que puedan afectar el equilibrio de los ecosistemas, y/o desenvolverse en un ámbito social donde se brinda un servicio a la comunidad, muestra a los CEOs de las empresas que la RSE es un acto de rendición de cuentas para los públicos, stakeholders y población en general.

Lo más importante es el cambio de perspectiva: en el tratamiento de los problemas se pasa de la persona a la organización. Este cambio se hace desde el supuesto de que existe un contrato social implícito entre la sociedad y la empresa: la empresa tiene obligaciones con respecto a la sociedad y debe elaborar su política sabiendo que tendrá que dar cuentas ante la sociedad. (Martínez, 2010, p.15).

## **2.2. Acciones, áreas y ámbitos de la RSE:**

Las acciones de RSE son actividades realizadas por empresas que benefician a distintos ámbitos: social y medioambiental. “Las acciones de RSE no solo benefician a la sociedad en su conjunto, sino que ayudan a las empresas a competir y ser económicamente viables a largo plazo”. (Blázquez, Sánchez y Gallardo, 2015, p.19)

Dentro del ámbito social se encuentra: la comunidad donde la empresa se desarrolla, los trabajadores internos, la población cercana a la empresa (vecindad), las personas externas que tengan relación con las actividades de la empresa; por otro lado en el ámbito medioambiental se vincula: el área o ecosistema donde se encuentran las instalaciones de la empresa, la reducción de efectos que produce una organización por su actividad principal, el reciclaje y reducción de desperdicios o basura que la empresa genere. Según Fernández (2005) las áreas de responsabilidad corporativa son básicamente cuatro:

- 1.-La económica
- 2.-La sociocultural
- 3.-La medioambiental
- 4.-Unas adecuadas condiciones de trabajo

Las acciones de RSE deben estar vinculadas a la mejora de estilos de vida de personas, ayuda humanitaria y reducción de impactos medioambientales; su fin es disminuir las desigualdades sociales, aportar de alguna forma al bienestar de una comunidad en específico o de la sociedad en general, según Perello-Marin, Suarez-Rusb, y Susaetac:

La dimensión social de la sostenibilidad de la RSE incluye el contexto humanitario del negocio y se relaciona con temas de pobreza y desigualdad de ingresos, enfermedades, acceso a la atención médica, agua potable y saneamiento, así como inclusión a través de la educación, especialmente para las mujeres y las personas que han tenido oportunidades de estudiar. Esta dimensión también incluye los problemas más amplios asociados con el impacto de la globalización en el desarrollo económico. (2015, p.2)

Es decir, la RSE crea acciones socialmente sustentables que solucionan problemas de la sociedad y el medioambiente para reducir los impactos globales de la contaminación y

aportar socialmente a mejorar el estilo de vida de un determinado grupo de personas. También promueven acciones sustentables o de sostenibilidad, hacen que las empresas intenten mantener el equilibrio social y ecológico de su actividad principal en comunidades específicas, “sostenibilidad, por tanto, implica combinar, de forma equilibrada, el crecimiento económico con el progreso, la cohesión social y el respeto al medio ambiente”(Fernández, 2005, p.13).

Para que una empresa sea socialmente responsable debe cumplir ciertos ámbitos y acciones Según Barroso y Santos (2014, p.22) existen 4 ámbitos para una empresa que maneja la RSE:

1. Contribuir a la calidad de vida dentro de la empresa.
2. Cuidado y preservación del medio ambiente.
3. Desempeñarse con un código de ética.
4. Vincularse con la comunidad a partir de la misión del negocio, pero también de los bienes y servicios producidos.

Muchas veces se cree que la RSE tiene que realizarse fuera de la institución, y a pesar de que es muy importante realizar estas acciones en las comunidades aledañas, como mencionan Barroso y Santos en el primer punto de los ámbitos de acción de la RSE, se incluye también la calidad de vida dentro de la empresa, es decir, se debe ser socialmente responsable primero con los empleados y colaboradores internos para poder contribuir con mejoras sociales externas. Una empresa que no sea socialmente responsable con sus empleados, a pesar de cumplir acciones de RSE en la sociedad y con el medioambiente, no tendrá congruencia en sus actos y su reputación se verá afectada.

Por ejemplo, una empresa que no brinda seguro medico a sus empleados, donde no son tomados en cuenta y no se maneja la ética dentro de la empresa, muy difícilmente podrá ser tomada en serio si realiza acciones de RSE en la comunidad. “La responsabilidad



social se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de a los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente”(Comisión de las Comunidades Europeas, 2011).

La participación de los empleados en la política de gasto social y acciones de responsabilidad social, de hecho, representan grandes oportunidades para la empresa, tan así que resulta útil para la entidad promover estas acciones de RSE ya que genera ciertas actitudes y comportamientos beneficiosos para los empleados y la institución los cuales son:

- 1) Construcción de cultura
- 2) Educación e involucramiento de los empleados

En la empresa las acciones sociales afectan principalmente a los colaboradores y públicos internos, estas acciones están vinculadas a inversiones en recursos humanos, comunicación interna, salud y seguridad ocupacional; e internamente las prácticas responsables con el medio ambiente tienen que ver con los materiales usados para la producción y las acciones que se toman con los desechos tóxicos, reciclables y orgánicos(Comisión de las Comunidades Europeas, 2011), estas actividades de RSE que se llevan a cabo dentro de la empresa y a las cuales los colaboradores y directivos se habitúan a diario, se vuelven más fáciles de replicar en ámbitos externos, y al mantenerse dentro de la empresa los stakeholders ven la coherencia de las acciones y la organización se puede posicionar de mejor forma en este aspecto.

Las empresas deben procurar el cuidado del entorno que les rodea, así como fomentar en los trabajadores y sus familias el ánimo para preservarlo y capacitarlos para lograrlo. También se espera que exijan a sus proveedores, trabajadores, autoridades y Gobierno que lo hagan ya que, más allá del cumplimiento de las normas ambientales, se requiere fomentar valores para que esto sea voluntario y permanente, para lo que es posible y deseable contar con la ayuda de organismos especializados en cuestiones ambientales.(Barroso y Santos, 2014, p.14).

Algunas empresas promueven a sus consumidores el concepto de consumo socialmente responsable, el cual promueve que quienes compren ciertos productos o elijan tal empresa vayan acorde a su ética y principios de conservación personales; el consumo responsable “se enfoca a una perspectiva individual de las personas consumidoras, en la medida que introducen entre sus criterios de decisión de compra los éticos, sociales, laborales, ecológicos y solidarios”(Fernández, 2005, p.30). Pero existe un problema respecto a la expansión de este concepto ya que no existe un buen flujo comunicativo en todas las empresas que comunique sus acciones de RSE y además su ética, valores y filosofía; razón por la cual los consumidores no pueden identificarse con la empresa si no saben cuáles son las acciones que promueven y la ética que manejan.

La responsabilidad con el medio ambiente, por otro lado, es un aspecto relevante que deben tomar en cuenta las empresas, sobre todo aquellas que producen algún impacto fuerte a los ecosistemas como: tala de árboles, producción de desechos tóxicos, u obtención de algún tipo de materia prima a partir de prácticas que puedan poner en peligro el equilibrio ecológico de alguna zona. “En cuanto a responsabilidad ambiental, varias entidades bancarias han destacado en la identificación y gestión de sus impactos ambientales directos derivados de la actividad diaria de sus oficinas como es el consumo de papel, agua, consumos energéticos y viajes de negocio”(Olcese, 2015, p.30). Asimismo, no solo estas empresas deben tomar acciones sobre la contaminación medioambiental, aunque sobre estas recae un poco más la presión para reducir su impacto, todas las empresas producen basura y desperdicios, por lo tanto, todas deben tomar acciones respecto al manejo de desperdicios, reciclaje y gestión de desechos orgánicos. “La Responsabilidad Ambiental, el entendimiento de la importancia del medio ambiente para la supervivencia del ser humano ha generado mayor conciencia sobre el

cuidado del mismo; y la necesidad de forjar regulaciones que garanticen que la gestión de las empresas sea ambientalmente responsable y generen prácticas para su cuidado y sostenibilidad” (Torres, 2015, p.54)

Muchas empresas ya han tomado en cuenta la RSE como importante, a pesar de ello muchas de estas no han creado ningún tipo de acción o gestión en este ámbito muchas veces debido a que implica gastos de inversión y capacitaciones sobre todo para poder impulsar este tipo de causas dentro de la institución, hacia sus consumidores, con el consumo responsable, y hacia fuera, “cuando las empresas tienen que integrar la responsabilidad social en la gestión cotidiana de toda su cadena de producción, sus trabajadores y directivos necesitan medidas de formación y reciclaje para adquirir las cualificaciones y competencias necesarias” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2011).

Varias veces la razón por la cual no se toman a las acciones de RSE como importantes en las empresas es porque estas acciones deben ser voluntarias y como manifiestan Blázquez, Sánchez y Gallardo: “el contexto económico actual, sumado a la relativa inquietud por estas acciones, puede dar lugar a que los esfuerzos vinculados a la RSE queden fuera de la actividad habitual de la empresa” (2015, p.22). Razones por las cuales obviamente la RSE queda etiquetada como una actividad secundaria y más aún al ser voluntaria, muchas de las empresas no encuentran valor en invertir para estas actividades. Pese a que el rápido circuito de información en el mundo ha aumentado la conciencia social de problemas sociales, económicos y ambientales.

Las empresas que realizan planeaciones estratégicas respecto a RSE, para que en caso de que la empresa pase por un momento difícil o se quiera hacer un uso óptimo de las actividades de tipo social puedan existir soluciones. “Una vez que la empresa comienza a hacer planeación alrededor de su acción social responsable, debe definir el

mejor mecanismo de asignación de recursos según sus posibilidades, de forma tal que los programas no se vean afectados por cambios económicos de la compañía” (Martínez, 2010, p.30). Mediante estrategias de RSE las empresas pueden optimizar sus acciones de RSE y mantener el continuo desempeño de estas actividades para así obtener los beneficios a largo plazo esperados.

Las acciones de RSE correctamente realizadas por las organizaciones le permiten obtener a esta diferenciación y reconocimiento reputacional, mientras que la falta de este tipo de acciones genera una mala percepción de la empresa por parte del público como Barroso y Santos mencionan:

Se aborda la relación entre RSE y gestión del conocimiento y cómo la falta de un comportamiento socialmente responsable ocasiona, entre otras cosas, pérdida de recursos y potencial humano. También existe el riesgo de que una posible falta de responsabilidad social en los planes de desarrollo del gobierno de algún país o estado, contribuya al deterioro de la forma de vida de los habitantes de las regiones menos favorecidas, especialmente las que están en situación de pobreza. (2014, p.10).

Por lo tanto es importante que las empresas creen y realicen acciones socialmente responsables, que involucren y beneficien a la comunidad y el medio ambiente sin dejar de lado a sus trabajadores y recordando que se debe empezar siempre dentro de la empresa con la RSE para que exista coherencia en las acciones que se realiza. Estas acciones y áreas de trabajo deben tener un fin beneficioso no solo para la entidad, que lo tendrá a largo plazo si realiza bien su gestión de RSE, sino principalmente de las comunidades o el sector al cuál se quiere ayudar. Cada entidad debe estar consciente de que su aporte social es su retribución al medio ambiente y a la sociedad por permitirle desarrollarse como empresa; las entidades que crean impactos medioambientales además tienen el deber de reducir ese impacto, y las otras empresas también deben ser responsables con la distribución de desechos, reciclaje y uso de materiales. Las áreas beneficiadas de estas acciones reducirán el desequilibrio ecológico y social y la empresa habrá colaborado con este cambio significativo. La toma de estas acciones representa una inversión a largo

plazo pero permite a las entidades colaborar con su medio y buscar beneficios no solo individualistas, también abrir la perspectiva a los beneficios para los demás.

### **2.3. Beneficios de la RSE:**

La responsabilidad social empresarial genera beneficios tanto sociales y medioambientales como para las organizaciones que realizan estas acciones. Es importante recordar que toda acción de RSE debe ser voluntaria y realizarse con un fin benéfico social y del medioambiente; si este fin es meramente empresarial y comercial, la acción no puede ser considerada socialmente responsable. “La RSE se considera como la integración voluntaria en la gestión empresarial de las preocupaciones sociales y medioambientales, tanto en sus operaciones comerciales como en las relaciones con los interlocutores”. (Blázquez, Sánchez y Gallardo, 2015, p.17)

Los beneficios que puede obtener una comunidad a nivel social por la gestión de RSE son: mejores servicios públicos (luz, agua potable, teléfono, saneamiento, internet), mejoras infraestructurales (veredas, calles, pintura de fachadas), salud y educación. Generalmente este tipo de beneficios lo obtienen las comunidades aledañas a la institución, por ejemplo se es una empresa productora de lácteos y se ubica en un pequeño poblado, este poblado será el beneficiado de estas acciones.

Los beneficios a nivel medioambiental son: reducción de desechos tóxicos, reducción del impacto contaminante de los productos, búsqueda de nuevas opciones de materia prima (en caso que la extracción de materia prima signifique un desequilibrio ecológico), redistribución de desechos, reciclaje, uso adecuado de desechos orgánicos e inorgánicos. Este tipo de beneficios se obtienen de una empresa socialmente responsable en todos sus procesos e instalaciones.

En cuanto a los beneficios para la organización se encuentran a nivel interno: la involucración de los empleados con la causa, la reducción de costes (por la reutilización y reciclaje de materiales), mayor demanda de puestos y permanencia de los empleados (ya que las personas admiran a las empresas que son socialmente responsables). “También puede resultar ventajosa para la empresa al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. Distintas empresas han determinado que un menor consumo de materias primas puede redundar en un aumento de la rentabilidad y competitividad” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2011).

Otros beneficios para la entidad socialmente responsable son: el reconocimiento de marca, la fidelización, ganancia de notoriedad, “la Responsabilidad Social Empresarial parte del nuevo concepto de riqueza; hoy la riqueza deviene de bienes intangibles como información, reputación de las marcas, *know how*, fidelización de los clientes” (Martínez, 2010, p.29). La reputación de la marca es uno de los mejores beneficios que puede obtener una empresa, ya que al tener una buena reputación la percepción de la gente y los grupos de interés sobre la entidad mejora y eso se da en esta caso gracias a la gestión de RSE.

La responsabilidad social también puede crear mayores posibilidades de innovación en una entidad, además de que vuelve a la empresa atractiva para nuevos clientes quienes estén comprometidos con el desarrollo sustentable y la imagen de la empresa obtiene mayor visibilidad tanto por las comunidades beneficiadas como por los grupos de interés. “La RSE incrementa las posibilidades de innovación, el desempeño de la empresa y su éxito competitivo en el mercado, por lo que llegados a esa fase la RSE estaría considerada una inversión con retorno en imagen, clientes y cuenta de resultados.

” (Blázquez, Sánchez y Gallardo, 2015, p.24) La RSE es una inversión que produce resultados reputacionales y económicos a largo plazo.

La productividad empresarial se maximiza, y al reducir y optimizar el uso de materiales se ahorra dinero; “el beneficio esperado es el de mejorar la productividad, la innovación, el establecimiento de marcos de valor con los grupos de interés, el liderazgo en los mercados y la reputación interna”(Olcese, 2015, p.96).

La entidad crea beneficios económicos y reputacionales pero según Fernández: “La empresa debe preocuparse exclusivamente de obtener beneficios, crear riqueza para los inversores y cumplir con la legalidad. Cualquier cantidad de dinero que una empresa utilice en responsabilidad social procederá de repartir un menor dividendo al accionista, de incrementar el precio de venta o de reducir el salario de los trabajadores ” (2005, p.10). Este concepto tiene su lógica, no obstante, se debe recordar que las acciones de RSE se realizan con un fin benéfico y no solo de obtención de ganancias por parte de la empresa.

#### **2.4. Normativas y leyes:**

Dentro de las instituciones y a nivel gubernamental se han creado varias normas y leyes que incluyen a la RSE como un deber que las empresas deberían cumplir, sin embargo, existe un debate sobre la obligatoriedad de estas leyes y el carácter voluntario de la responsabilidad social empresarial. “Bajo la creciente presión de ONG y grupos de consumidores, cada vez hay más empresas y sectores que adoptan códigos de conducta en materia de condiciones laborales, derechos humanos y aspectos medioambientales, dirigidos en particular a sus subcontratistas y proveedores.”(Comisión de las Comunidades Europeas, 2011).

Por otro lado la RSE se ha integrado al manual de ética de las instituciones “las referencias a la RSE han disminuido y ya no se concibe como disciplina autónoma. Pero no han desaparecido: se han integrado en el discurso sobre Business Ethics y en las nuevas teorías de gestión empresarial, concretamente en el marketing de relaciones.” (Valor, 2001). Ahora, la responsabilidad social empresarial se ha convertido en parte importante de la gestión de varias empresas, y es parte de la estrategia empresarial para la cual se establecen objetivos y expectativas a largo plazo.

De todas formas, ser socialmente responsable no significa cumplir con las normas jurídicas o las leyes impuestas, sino ir más allá de lo que se debe cumplir invirtiendo en recursos humanos, su entorno e implementación de mejores relaciones con los grupos de interés

La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.(Comisión de las Comunidades Europeas, 2011).

La colaboración con el gobierno para la implementación de acciones de responsabilidad es importante, ya que los principios de la RSE pretenden crear bienestar común y no rivalidades o inconformismos por esto las empresas deben apoyar a las acciones de responsabilidad gubernamental para obtener así beneficios comunes y que las comunidades y medioambiente obtengan mayor apoyo. “Las empresas deben ser vistas como aliadas del Gobierno para el desarrollo social, no como antagonistas. Y así como se habla de RSE, también debe considerarse la responsabilidad social gubernamental (RSG), en la que el Gobierno vaya más allá de meros apoyos y dádivas a la sociedad, enseñando a los ciudadanos a valerse por sí mismos y creando las condiciones para la innovación, el emprendimiento y la creación de empresas” (Barroso y Santos, 2014,



p.27). Al crear vínculos entre organizaciones privadas y públicas se mantienen los principios de la RSE y se apoyan a las normativas del gobierno.

En nuestro país el término y concepto de RSE es bastante nuevo, a pesar de esto a diario toma mayor posicionamiento en las empresas públicas y privadas, en algunas de las cuales ya se han implementado leyes y normativas que fomentan las acciones de RSE; el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, por ejemplo, es una de las instituciones que promueven las acciones de RSE. “El CERES, uno de los organismos en el Ecuador que promueven, capacitación y gestionan la RSE en el país define los siguientes beneficios de una gestión responsable: reducción de costos operativos y mejoramiento de la administración financiera y mejora de la imagen de marca y reputación” (Torres, 2015, p.36)

En cuanto a las leyes del país existen normativas que involucran a la RSE dentro de la constitución como obligación para que los distintos sectores brinden un aporte social; este artículo de la constitución nos muestra esta ley.

**“Art. 283.** El sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. ”

Por otra parte en la Ley Orgánica de la economía popular y solidaria se dicta un artículo que compromete al sector cooperativo y financiero a brindar un aporte social voluntario que contribuya a la sociedad. Aquí el artículo:

Sector cooperativo.- es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.

A nivel global, no existe una forma de medición de RSE razón por la cual es difícil también aplicar modelos comunes y saber si una empresa es o no socialmente responsable, como dice Abelenda: “A la hora de diferencias lo que es responsabilidad social empresarial es de gran dificultad la disociación de lo que se encuadra en otro tipo de prácticas similares. Una de las razones de esto es la multiplicidad de modelos, pero al mismo tiempo la carencia de modelos que sean estándares globales de medición ” (2010, p.45)

De todas formas la RSE permite a las empresas con alcance global cumplir con las normas internacionales y lograr un posicionamiento mayor a nivel mundial, ya que así pueden contribuir al crecimiento y desarrollo sustentable de mercados a nivel internacional. “Las empresas multinacionales que cumplan las normas acordadas internacionalmente podrán contribuir a un funcionamiento más sostenible de los mercados comerciales internacionales, por lo que es importante que la promoción de la RSE a ese nivel se base en normas internacionales y en instrumentos consensuados”(Fernández, 2005, p.68).

La responsabilidad social sin embargo no es tan solo aplicar y cumplir con las normas establecidas, su componente voluntario es el más importante de estas acciones y si no se hacen con este fin las empresas no pueden ser consideradas socialmente responsables; “ya que ser socialmente responsable no significa solamente acatar las obligaciones jurídicas plenamente, sino que es ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, en el entorno y en las relaciones con los interlocutores” (Barroso y Santos, 2014, p.15).

Entonces la responsabilidad social empresarial, es un comportamiento que crea conciencia y mantiene acciones continuas que benefician a la sociedad y al

medioambiente y vuelve a la empresa más competitiva, siguiendo las normas y leyes que promueve la colaboración social pero implementando acciones propias y voluntarias.

### **3. Relaciones Públicas:**

Las relaciones públicas son acciones que crean vínculos y alianzas con proveedores, asociados, socios y clientes de una empresa; a través de estas conexiones consiguen que los stakeholders y medios de comunicación hablen bien de una empresa. Mantienen una estrategia y comunican mensajes positivos de una entidad para mantener la reputación; al interactuar con los stakeholders permiten que estos proyecten la imagen y mensajes que intencionalmente envía una institución, según Salla y Ortega (2008):

Una definición común, de las Relaciones Públicas puede ser el arte, técnica y ciencia de gestionar la comunicación entre una organización y los públicos clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Es una disciplina planificada y deliberada que se lleva a cabo de modo estratégico. Tiene la característica de ser una forma de comunicación bidireccional, puesto que no solo se dirige a su público (tanto interno como externo), sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión entre la organización y su público.

Debido a la relación con los medios, y obtención de notas y publicaciones gratis muchas veces se vincula a las relaciones públicas con el free press, no obstante, las relaciones públicas son mucho más que esto y pueden ser definidas también como una manera estratégica de comunicación que pretende crear relaciones beneficiosas entre la empresa y sus stakeholders, creando así un proceso de comprensión y adaptación entre estos. Estas estrategias crean una influencia en los stakeholders y promueven la creación de alianzas entre estos y la organización.

Las relaciones públicas se encargan de crear estos vínculos y estrategias sin embargo existen otras funciones que cumplen dentro y fuera de una empresa como:

- Investigación
- Asesoría
- Relación con los medios de comunicación
- Publicity
- Relación con los trabajadores internos
- Relación con la comunidad
- Asuntos públicos
- Asuntos gubernamentales
- Relaciones financieras
- Relaciones multiculturales
- Relaciones industriales
- Relaciones comerciales
- Comunicación de marketing, entre otros.

Las relaciones públicas manejan un flujo comunicación bidireccional creando así mediante el *feedback* alianzas estratégicas y relaciones con stakeholders y grupos de interés luego de un análisis previo e investigación; mediante estas estrategias y flujo comunicativo se logra replicar la imagen y reputación positiva de la empresa en sus públicos y lograr que estos grupos de interés hablen bien de la empresa.

#### **4. Lobbying:**

El lobbying o tráfico de influencias, es el acto de crear cambios en las políticas públicas y decisiones gubernamentales; esta acción puede ser realizada por diversos actores como asociaciones no gubernamentales, grupos promotores de derechos humanos o en contra de ciertas leyes, grupos de abogados, y entidades públicas o privadas. Existen personas

que se encargan de tomar estas acciones y son denominados lobistas, ellos deben estar preparados y al día con las normas y legislaturas que quieren influenciar. Este cambio en políticas públicas se da a favor de las necesidades o interés de alguno de estos grupos.

“Lobbying es el nombre que recibe el conjunto de técnicas y estrategias para relacionarse con los poderes del Estado, con el fin de conseguir que las decisiones de estos sean acordes con los intereses empresariales”( Xifra, 1998, p.10). Hablando en el ámbito empresarial el lobbying es utilizado para obtener beneficios de las políticas públicas que se modifiquen; cabe recalcar que en este punto se ve envuelta la ética y moral de la organización por lo tanto si crea una acción de lobbying solo para beneficio financiero y sus públicos llegan a enterarse se puede afectar la reputación e incluso crear una crisis. Por otro lado, si las acciones del lobista de la entidad buscan el bienestar de alguno de sus públicos o sensatamente del área donde se desenvuelve la empresa esto puede ser muy beneficioso para la empresa.

Las acciones de lobbying en el Ecuador son difíciles de realizar y no son consideradas importantes, por esto en nuestro país no se forman lobistas profesionales sino que se vincula este papel con otras carreras; el conocimiento de este término y sus acciones sin embargo, si es competente para profesionales de comunicación, relaciones públicas, abogados, políticos, etc.

# AGENCIA DE COMUNICACIÓN

## 5. Baladí, Comunicación Corporativa



Gráfico 1, Logo Baladí, Comunicación Corporativa

### 5.1. Nombre:

El nombre **Baladí** viene del árabe البلدي que significa “mi lugar“, “mi pueblo“ , “mi tierra“, “propio“. Esta palabra es vinculada a la pertenencia a un lugar, la cultura e identidad.

Se asocia a la comunicación corporativa al unir estos conceptos de pertenencia, cultura e identidad con el sentimiento de los colaboradores internos al ser parte de una entidad; también esta referencia asociada a mi tierra crea una analogía entre la empresa y su consciencia respecto a la comunidad que la rodea y su impacto en el medio ambiente.

### *Símbolo:*

El velo es uno de los instrumentos más comunes dentro de la danza árabe y se lo asocia con el agua, el fluir de las cosas y la calma, de igual forma tiene un toque misterioso que

invita a seguir descubriendo nuevas cosas; es referente a Baladí ya que da referencia al giro de negocios de una entidad debido a su flexibilidad y resistencia.

***Sector:***

Comunicación Corporativa (eventos corporativos, RSE, comunicación interna, imagen, reputación, comunicación en crisis).

***Función:***

Cumplimos los requerimientos de los clientes generando estrategias de comunicación integral, creamos estrechas relaciones entre la organización y sus públicos, monitoreamos y mejoramos o mantenemos la imagen y reputación de la empresa. Evaluamos y resolvemos problemas comunicacionales internos; prevenimos situaciones de crisis y brindamos soluciones ante estas. Consolidamos acciones responsables y sustentables de la organización para las comunidades y el medio ambiente. Interiorizamos cada acción en los públicos internos ya que son los primeros portavoces de la empresa y son quienes generan una primera impresión a clientes o stakeholders; debido a esto para crear congruencia entre lo que hace la empresa y las acciones de sus colaboradores internos consideramos de vital importancia compartir con ellos cada acción corporativa y permitir un feedback.

**5.2. Misión, Visión, Valores y Filosofía:**

***Misión:***

Generamos innovadoras estrategias de comunicación integrales según las necesidades del cliente; resaltamos e interiorizamos la identidad corporativa, mantenemos la reputación empresarial, creamos fuertes vínculos entre la organización, sus colaboradores internos, la comunidad y el medioambiente; prevenimos y solucionamos situaciones de crisis.

***Visión:***

En los próximos 3 años estaremos en el top of mind de las empresas al hablar de comunicación corporativa en el país.

***Valores:***

- ❖ Solidaridad Sustentable
- ❖ Resiliencia
- ❖ Sentido Crítico
- ❖ Veracidad
- ❖ Congruencia

***Filosofía:***

- ❖ **Solidaridad Sustentable:** generamos acciones de RSE que beneficien a la comunidad y su desarrollo. Implementamos el uso de energías renovables en las empresas y disminuimos su impacto medioambiental.
- ❖ **Resiliencia:** Nos enfocamos en brindar soluciones eficientes ante momentos de crisis.
- ❖ **Sentido Crítico:** Analizamos y evaluamos de manera objetiva la realidad corporativa de nuestros clientes.
- ❖ **Veracidad:** Evidenciamos los diagnósticos de manera confiable, evitando sesgos de cualquier naturaleza.
- ❖ **Congruencia:** Creamos coherencia entre las acciones de la empresa y las de sus públicos internos.



### 5.3. Estructura Organizacional:



Gráfico 2, Estructura Organizacional Baladí

Contamos con una estructura organizacional no tradicional que rompe las jerarquías y permite la comunicación bidireccional entre la dirección y cada una de las áreas especializadas, de esta manera se promueve el involucramiento integral de la empresa y se permite un flujo comunicacional directo con la dirección general y entre los departamentos.

**Dirección de Comunicación:** Es el nuestro departamento clave formado estratégicamente por áreas específicas en cada campo de acción de Baladí. Son los encargados de diagnosticar y generar campañas de comunicación integrales, responsables de la interiorización de conceptos en las entidades, planeación y ejecución de eventos; así también es el departamento que genera vínculos de la empresa con la comunidad e incentiva a los públicos a realizar acciones responsables congruentes empezando desde el equipo interno de Baladí.

**Dirección de cuentas:** Departamento encargado de atender, analizar y entender los requerimientos del cliente para cumplir con sus necesidades y mediante nuestros servicios brindarle soluciones pertinentes.

**Administración:** Departamento encargado de realizar procesos de mantenimiento de información, cumplir requisitos legales y medir de forma cuantitativa los ingresos, egresos, procesos económicos y contables de la empresa. En esta área también se maneja recursos humanos de Baladí donde se planifica, selecciona, contrata y capacita el personal de la empresa según los requerimientos específicos de esta.

**Logística:** En este departamento Baladí organiza cuestiones de ventas, relación con proveedores, control del uso de materiales y movilidad.

**Creatividad:** Es el área que conjuntamente con la dirección de comunicación permite ser ejecutables y comunicables las campañas a través de artes, elementos visuales, infogramas, etc que sean innovadoras y vayan acorde a los requerimientos del cliente.

#### 5.4. Metodología de trabajo:



Gráfico 3, Metodología de trabajo Baladí

### 5.5. Servicios:

Cada uno de los servicios ha sido vinculado a un elemento de música o danza árabe.

**Baladí-INT:** es representado con un Derbake, principal instrumento de percusión árabe, se lo vincula al concepto de comunicación interna ya que son los colaboradores internos quienes marcan el ritmo de la empresa.

**Baladí-KORP:** su simbología es un sable, relacionado con la temporalidad de las cosas, el equilibrio y la batalla vencida. Se vincula a la comunicación y servicios de Baladí KORP por el equilibrio de imagen y reputacional tanto interna como externamente, así igualmente se asocia a la batalla con la contingencia y solución de crisis.

**AlBaladí-RSE:** ha sido nombrado AlBaladí según la pronunciación en árabe de Baladí para asociarlo con el sentido de pertenencia a una tierra y la correspondencia con esta. Igualmente su simbología es un abanico árabe relacionado con los elementos de la naturaleza y el fluir de la vida.

## 5.6. Baladí INT:

*Baladí*  
**INT**



Gráfico 4, Baladí INT

- Investigación e Involucramiento de Públicos Internos:
  1. Evaluación de calidad comunicacional dentro de la empresa
  2. Investigación cualitativa y cuantitativa de comunicación interna.
  3. Determinación de principales problemas comunicacionales.
  4. Adaptación y mejora de herramientas comunicacionales.
  5. Implementación de campañas de comunicación interna.
  6. Interiorización de las campañas aplicadas.
- Int-Eventos:
  1. Conocimiento de públicos internos y adaptación de mensajes según sus necesidades
  2. Determinación de espacio, temática y temas logísticos.

3. Creación de cronograma del evento.
4. Envío de invitaciones (físicas o digitales, según amerite)
5. Realización del evento corporativo que cree atracción e involucramiento de los públicos internos.
  - Interiorización y Coaching de Personal :
    1. Capacitaciones especializadas en el campo de la organización con especial énfasis en atención al público (si amerita el caso) e interiorización de conceptos culturales y de identidad de la empresa.

#### 5.7. Baladí KORP:



Gráfico 5, Baladí KORP

- Investigación, Análisis, Evaluación y Posicionamiento de Imagen y Reputación Institucional:

1. Investigación de imagen, autoimagen y reputación histórica, visual, comercial, financiera y pública de la empresa.
2. Planeación e implementación de un manual de Identidad Corporativa
3. Análisis de la competencia, plan de posicionamiento estratégico y diferenciador de marca.
  - Estrategias de Comunicación de Contingencia y Gestión de Crisis:
    1. Valoración y análisis histórico e hipotético de crisis en la entidad.
    2. Determinación de planes estratégicos, comité de crisis, voceros y soluciones ante estas posibles situaciones.
    3. Creación de un plan de comunicación pertinente con posibles mensajes y estrategias a usarse en momentos de crisis con los públicos, stakeholders y medios de comunicación.
    4. Planeación y manejo de crisis en redes sociales.
    5. Acciones estratégicas inmediatas de control ante una crisis ya existente.

## 5.8. Albaladí RSE:

**AL** *Baladí*  
**RSE**



Gráfico 6, Albaladí RSE

- Planeación y Ejecución de Acciones Sustentables y Socialmente Responsables con Públicos Internos, Externos, Sociedad y Medio Ambiente:
  1. Propuesta y aplicación de mejoras laborales para los públicos internos.
  2. Plan de implementación de energías renovables y gestión sustentable de residuos dentro de la empresa.
  3. Plan de involucramiento en acciones sociales que promuevan mejoras importantes para las comunidades aledañas o involucradas en el accionar de la entidad.
  4. Creación y aplicación de modelo integral de RSE.



***Cientes:***

- Cooperativa Andalucía.
- The Makers.
- Universidad San Francisco de Quito.
- Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas USFQ.
- Pura Crema.
- Goodly.

## **AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA: SANTILLANA**

### **6. 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.

## **6.1. Descripción/ Análisis:**

### ***I. Historia:***

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

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

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

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

**Santillana** forma parte del grupo *Prisa Educación*, una compañía española, líder en la “creación y distribución de contenidos culturales, educativos, de información y entretenimiento en los mercados de habla española y portuguesa.” (Prisa, 2017) Sus líneas

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

### ***III. Misión y Visión:***

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

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

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

## **VI. Filosofía:**

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

## **VII. Normas/Políticas:**

### **Normas:**

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

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

- Disposiciones preliminares
- Contratos de trabajo e ingreso de empleados
- Modalidades de contratación
- Jornadas y horarios de trabajo
- Remuneraciones
- Derechos, deberes y prohibiciones
- Sanciones
- Relación laboral
- Regulaciones y disposiciones generales

#### **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.

### ***IX. Identidad Visual:***

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

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

A continuación, se presenta el logo de Santillana:



### ***X. Mapa de Públicos:***

<b>Santillana: Mapa de Públicos I</b>			
<b>Público</b>	<b>Supúblico</b>	<b>Modo de relación</b>	<b>Herramienta</b>
<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,
	Idiomas Richmond		
	Sistemas de Enseñanza		



	Literatura Infantil		reuniones personales.
	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 1, Mapa de públicos internos Santillana

<b>Santillana: Mapa de Públicos II</b>			
<b>Público</b>	<b>Supúblico</b>	<b>Modo de relación</b>	<b>Herramienta</b>
<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 2, Mapa de públicos internos II Santillana

## XII. Organigrama:



Gráfico 7, Organigrama Santillana

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

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

## 6.2. Fichero herramientas de comunicación interna:


<p>FOTO</p> 	<p><b>Objetivo:</b> Social, informativo</p> <p><b>Público:</b> Todo el personal</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> <p><b>Cartelera Entrada</b></p>
---	---

Tabla 3, Ficha de herramientas Santillana 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.

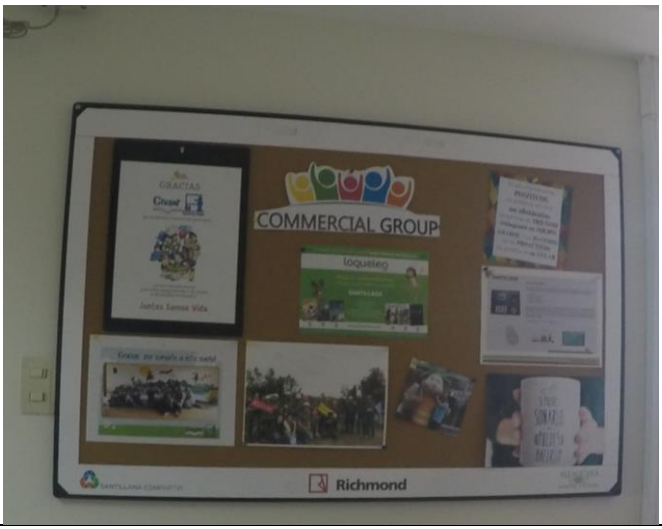
<p>FOTO</p> 	<p><b>Objetivo:</b> Motivacional</p> <p><b>Sub Público:</b> Departamento comercial</p> <p><b>Descripción técnica:</b> 49 cm ancho x 31,5 cm largo</p> <p><b>Descripción Comunicacional:</b> Contiene un par de fotografías y frases motivacionales, tiene un marco de Santillana Compartir y Richmond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

Tabla 4, Ficha de herramientas Santillana 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 <b>Público (Sub público):</b> Artistas y diseñadores.</p> <p><b>Cartelera Piso 2</b></p>
<p><b>Descripción técnica:</b> 55,5 cm ancho x 35 cm largo <b>Descripción Comunicacional:</b> Fotos reuniones sociales, instrucciones de escritura, nomenclatura y forma de citar; como hacer un CD membretado y organización de documentos dentro del CD.</p>	

Tabla 5, Ficha de herramientas Santillana 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>SALA DE REUNIONES</b></p> <p><b>Descripción técnica:</b> Sala con mesa, infocus, pizarra, 10 sillas, pantalla de infocus. <b>Descripción Comunicacional:</b> Los directivos se reúnen para coordinar temas de agenda, nuevas publicaciones.</p>	<p><b>Objetivo:</b> Informar, planificar. <b>Público (Sub público):</b> Directivos.</p>
---	---

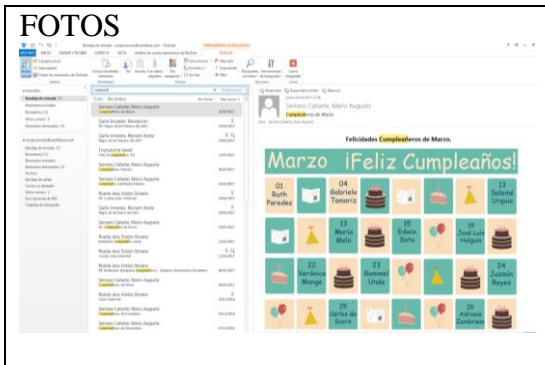
## FOTOS



Tabla 6, Ficha de herramientas Santillana 4

**Observaciones:** La sala tiene buena iluminación y es acogedora, pero su espacio es muy reducido.

## FOTOS



**Objetivo:** Informativo

**Público:** Todo el personal

**Mail  
Corporativo**

**Descripción técnica:** Outlook corporativo.

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


Tabla 7, Ficha de herramientas Santillana 5

**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 si podrían ser mejorados ya que no son visualmente muy atractivos y tienen mucho texto.

	<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> <p style="text-align: right;"><b>Grupos de Whatsapp</b></p>
---	--

Tabla 8, Ficha de herramientas Santillana 6

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

	<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>
---	---

**Teléfono**

Tabla 9, Ficha de herramientas Santillana 7

**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.

## **7. Diagnóstico de Auditoría**

### **7.1. Objetivos**

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

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

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

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

### **7.2. Metodología de trabajo:**

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

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

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

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

Actualmente Santillana cuenta con 67 personas que constituyen la empresa. Para la realización de la auditoría, es necesario determinar una muestra representativa basándonos en la fórmula 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)

$n = \frac{(67 * 0.95 * 0.95 * (1.65 * 1.65))}{((0.06 * 0.06 * (67 - 1)) + (0.95 * 0.95 * (1.65 * 1.65)))}$

n=36.59 = 37 personas.

### **Observaciones**

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

<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>

## 8. TABULACIÓN GENERAL DE SANTILLANA:

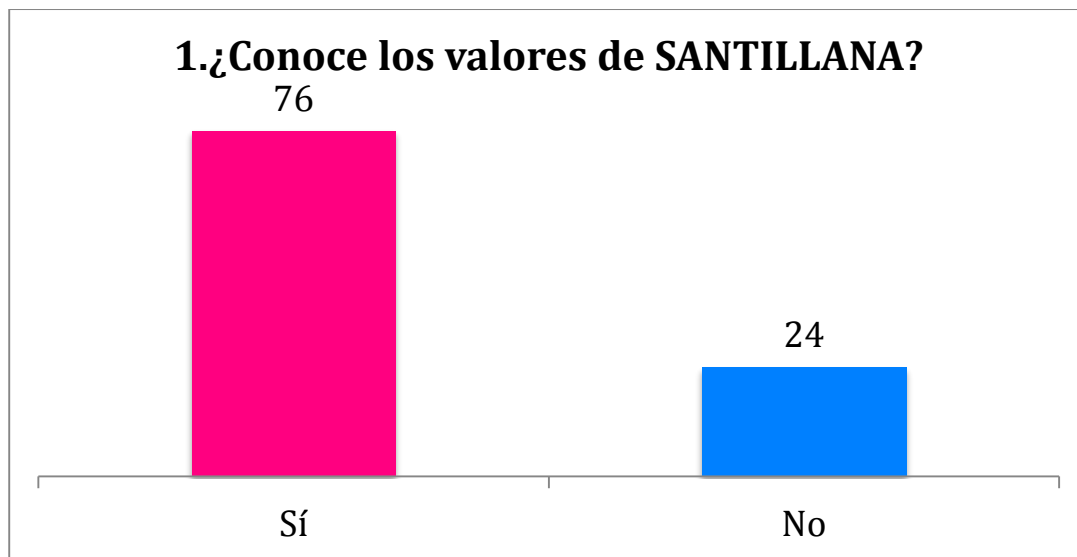


Figura 1, p.1 Santillana general

**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.

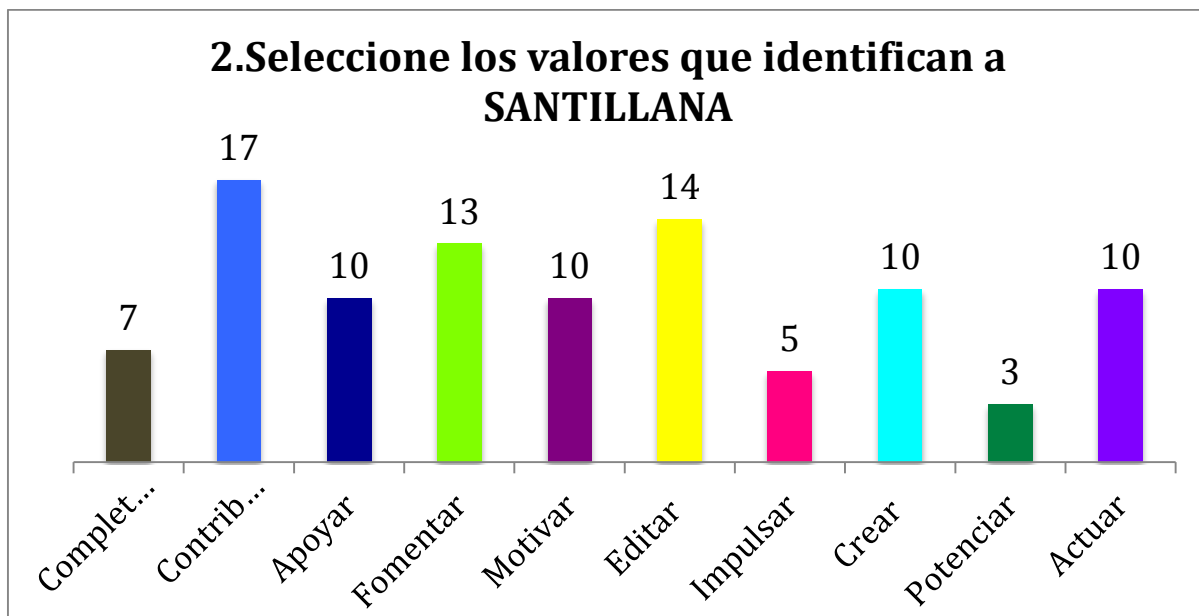
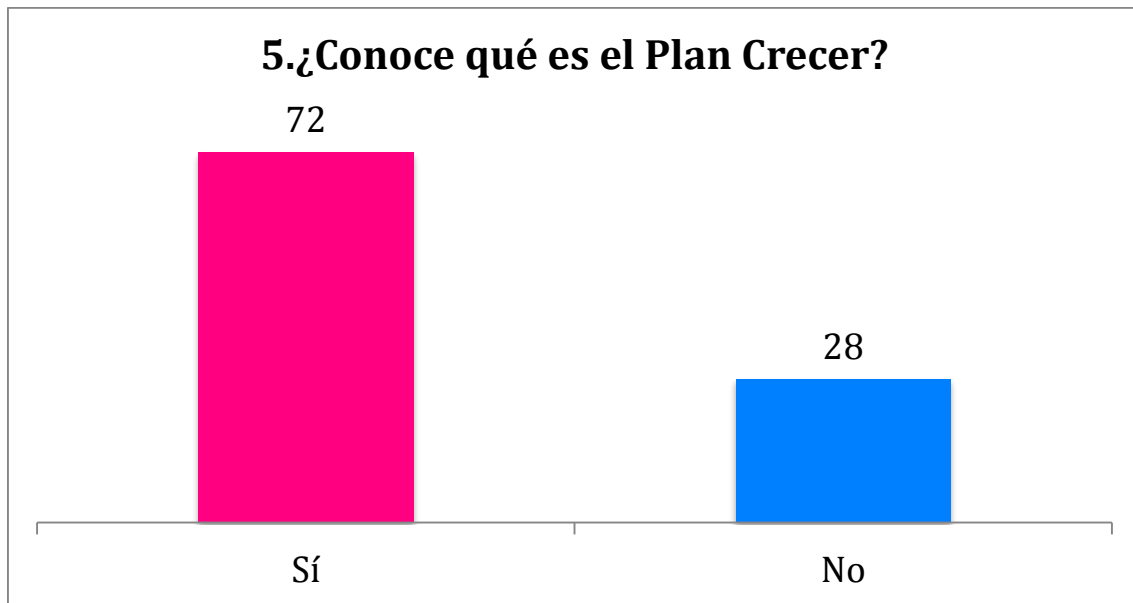


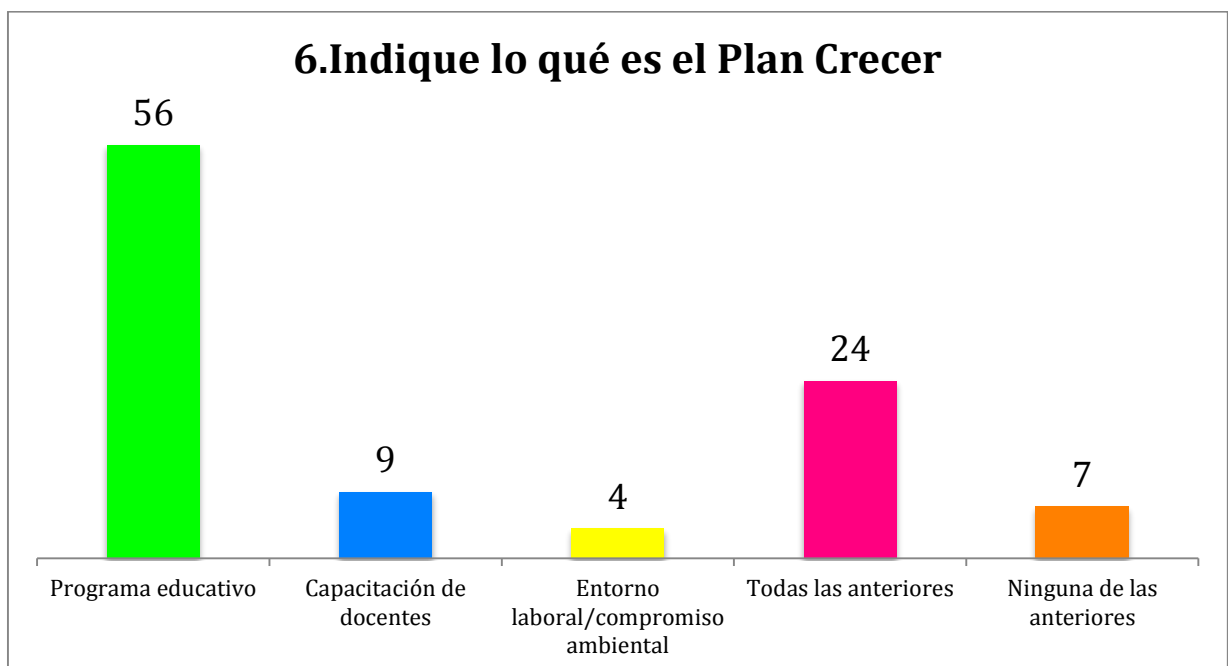
Figura 2, p.2 Santillana general

**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



**Figura 3, p.5 Santillana 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.



**Figura 4,p.6 Santillana 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.

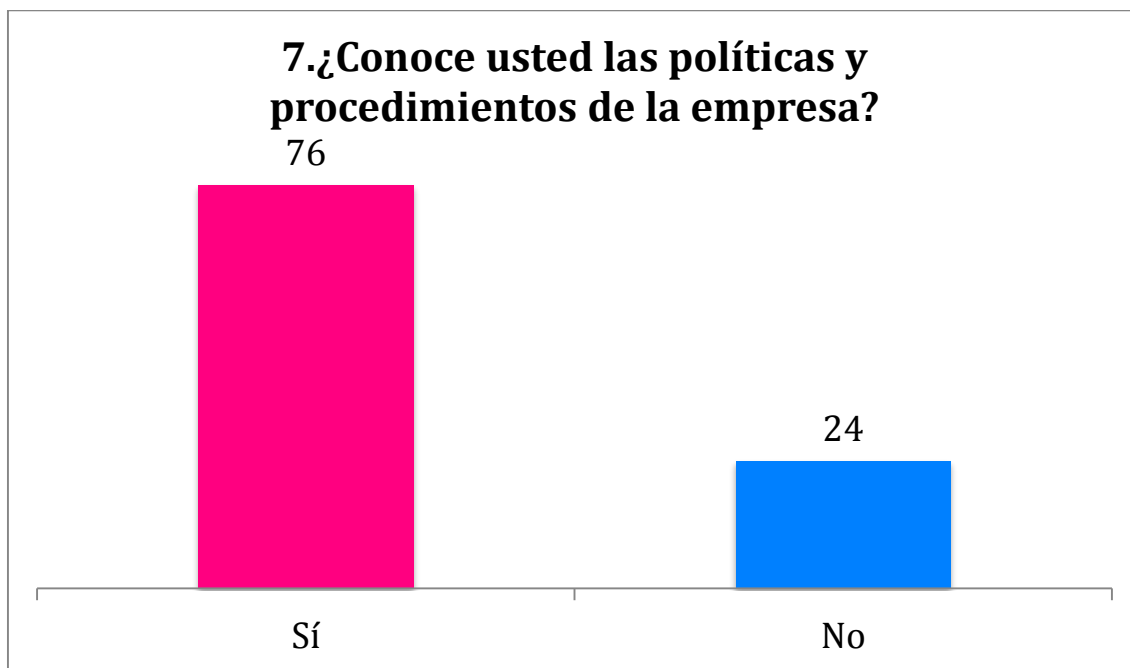


Figura 5, p.7 Santillana general

**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.

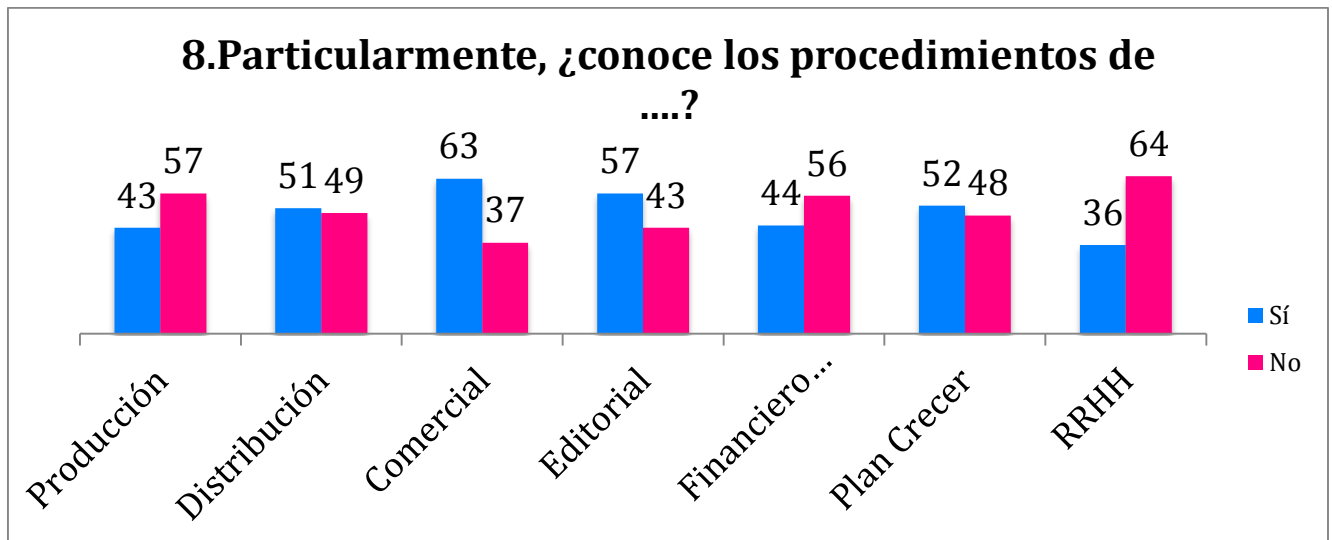


Figura 6, p.8 Santillana general

**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.

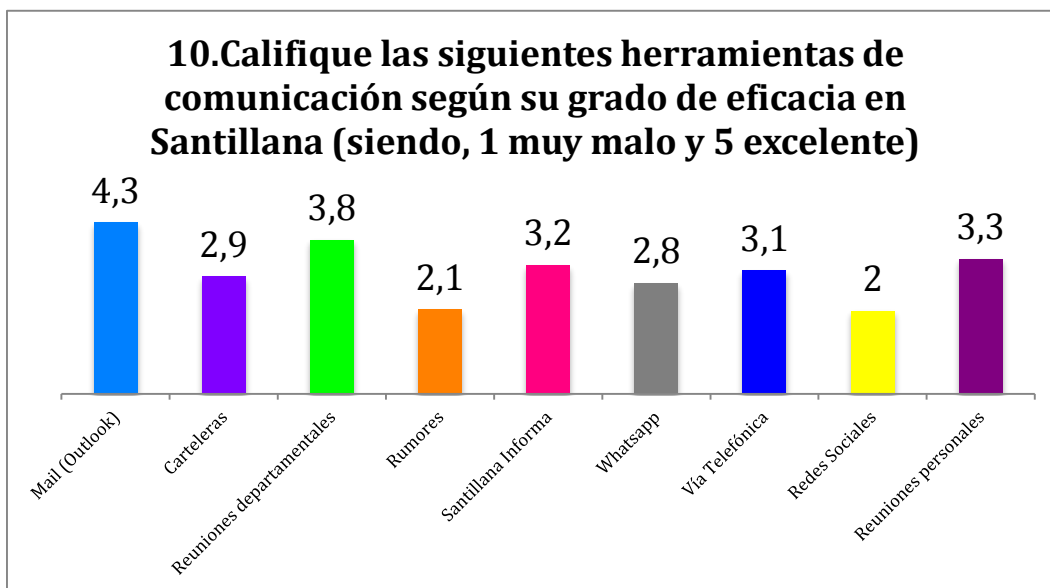
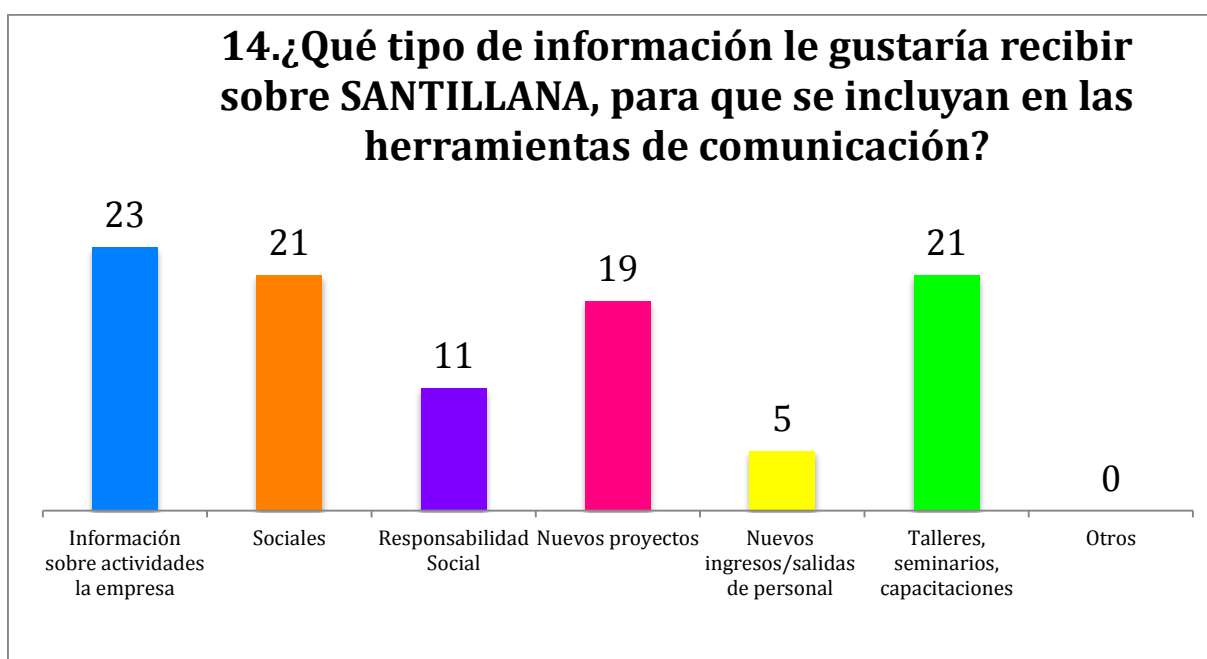


Figura 7, p.10 Santillana general

**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, Cartelera, Whatsapp, Rumores y por último Redes Sociales. Dentro de esto notamos que el Mail Corporativo es el más relevante y que los empleados de Santillana prefieren las reuniones personales para comunicarse. Santillana Informa debería ser potenciada par tener mayor relevancia y reconocimiento. Sin embargo, la Vía Telefónica sigue siendo importante, las cartelera no son calificadas como muy eficaces y es relevante recalcar que los Rumores tienen un porcentaje más alto de importancia que las Redes Sociales.



**Figura 8, p.14 Santillana 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.

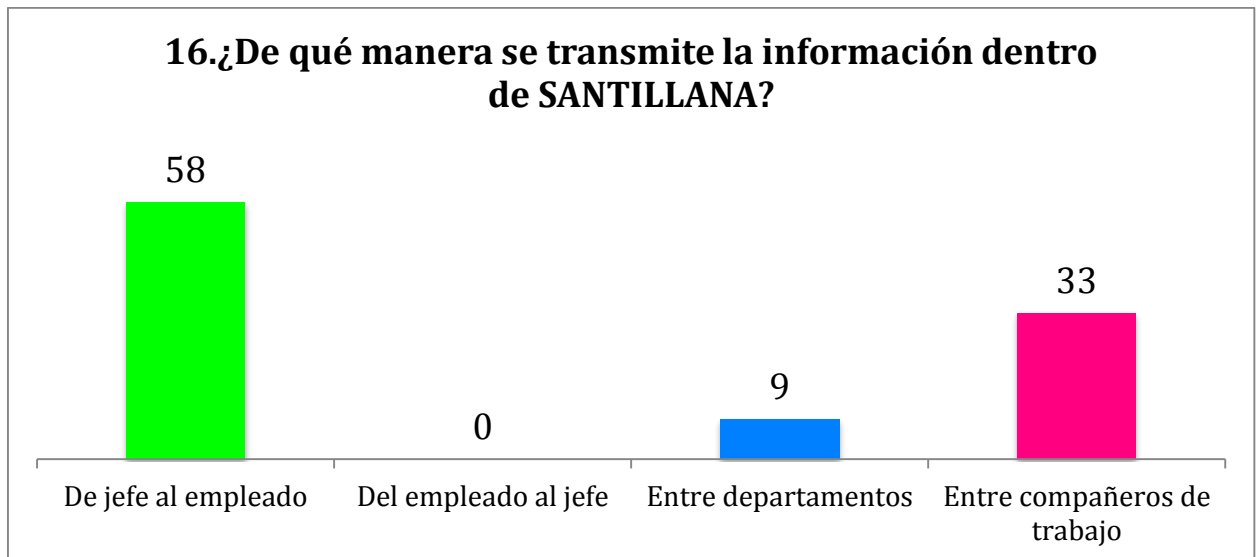


Figura 9, p.16 Santillana general

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

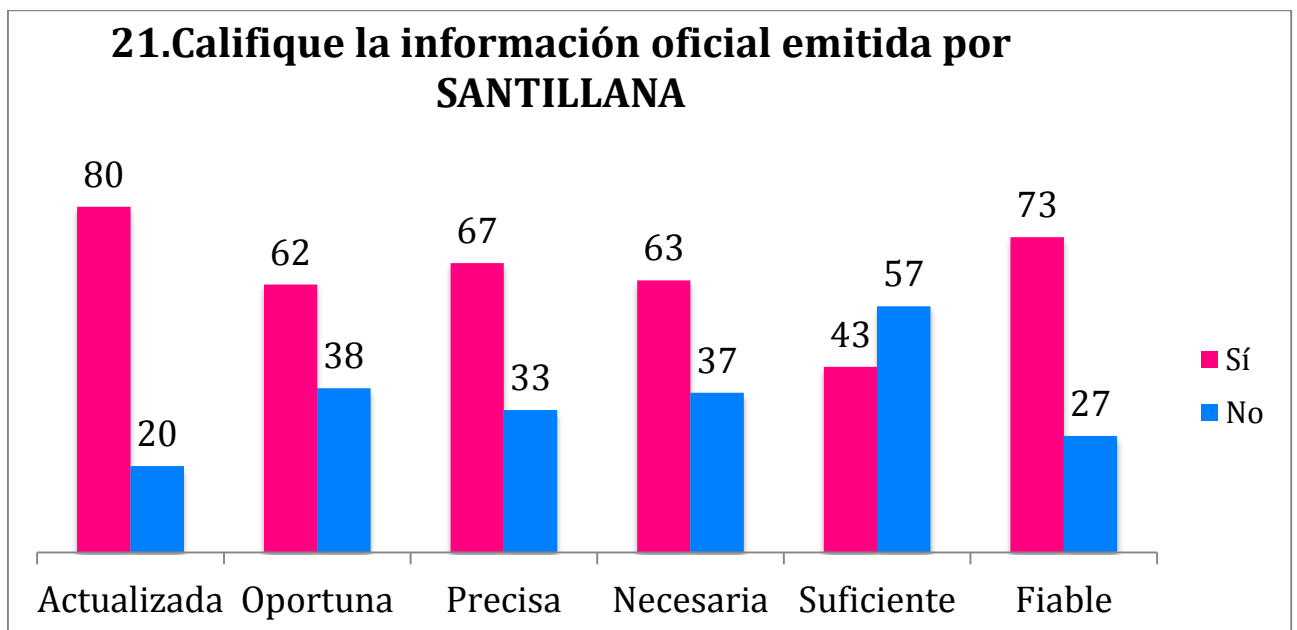


Figura 10, p.21 Santillana general

**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.

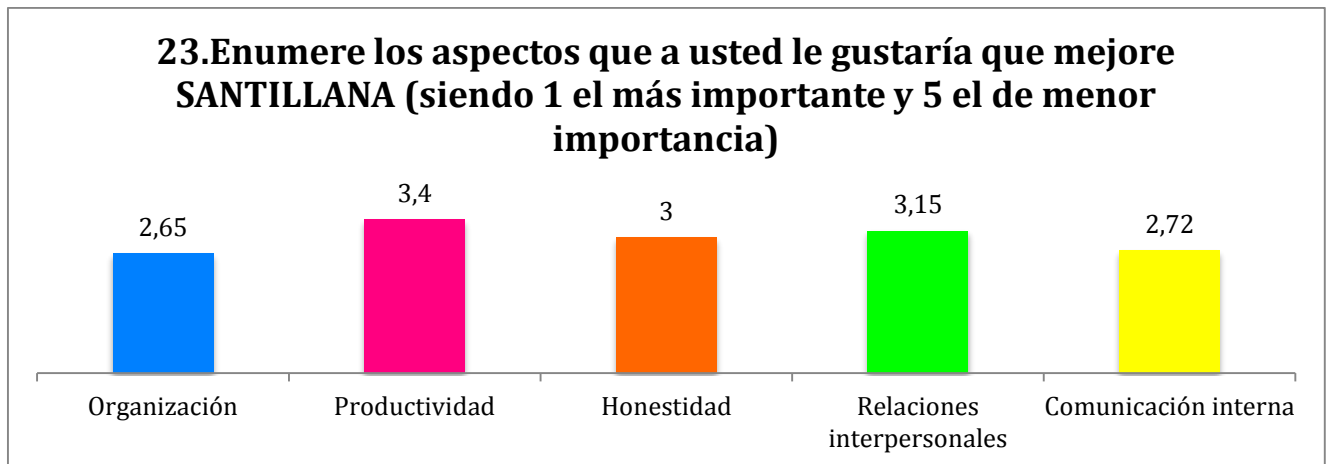


Figura 11, p.23 Santillana general

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



## 9. Tabulación por Departamentos:

### 9.1. DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

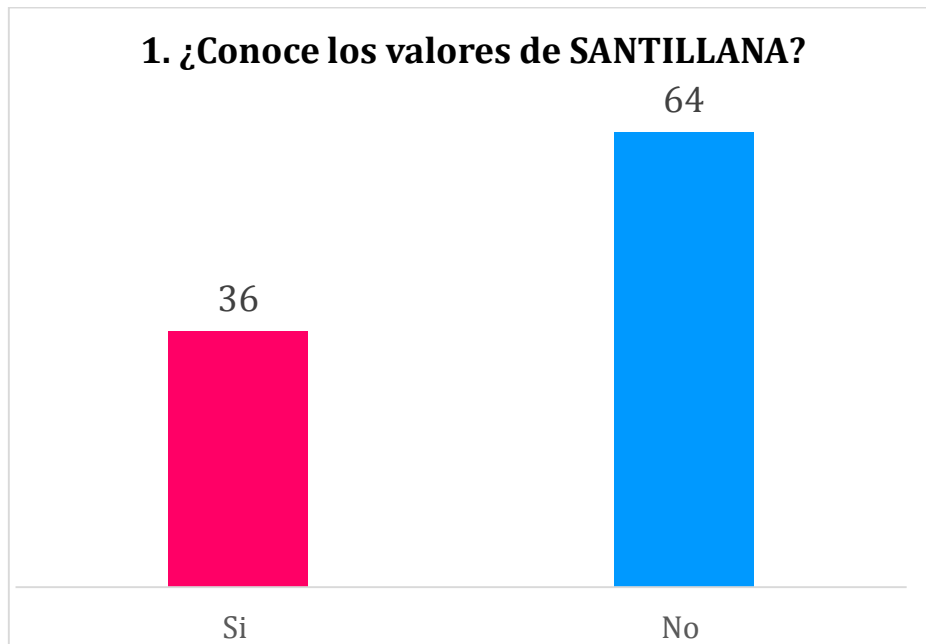


Figura 12, p.1 Operaciones

**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.

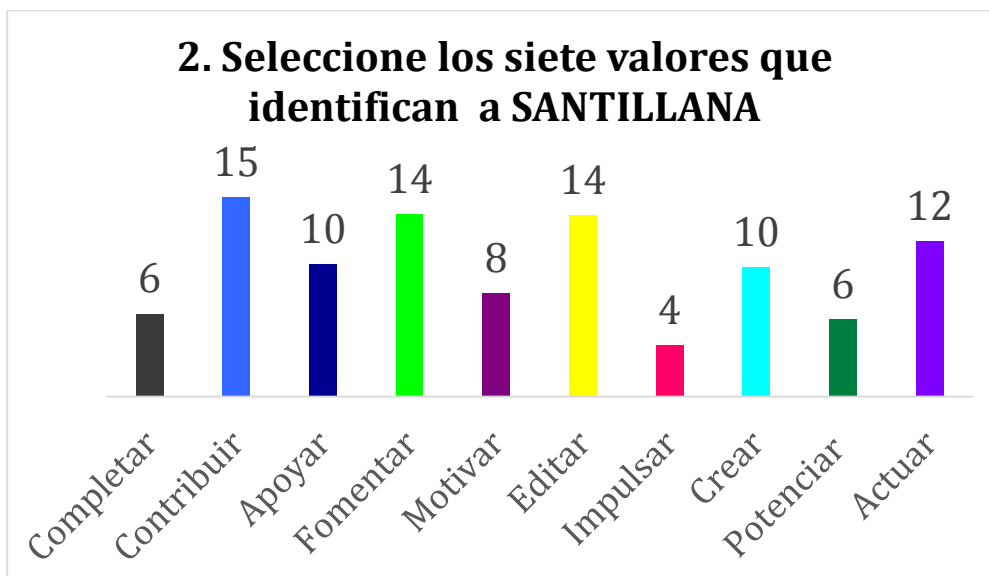


Figura 13, p.2 Operaciones

**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.

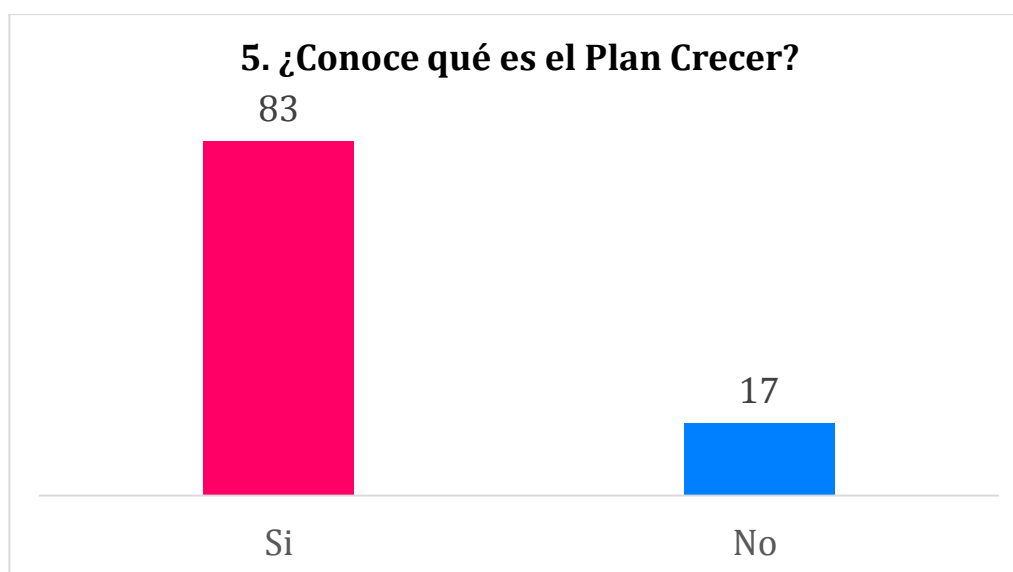
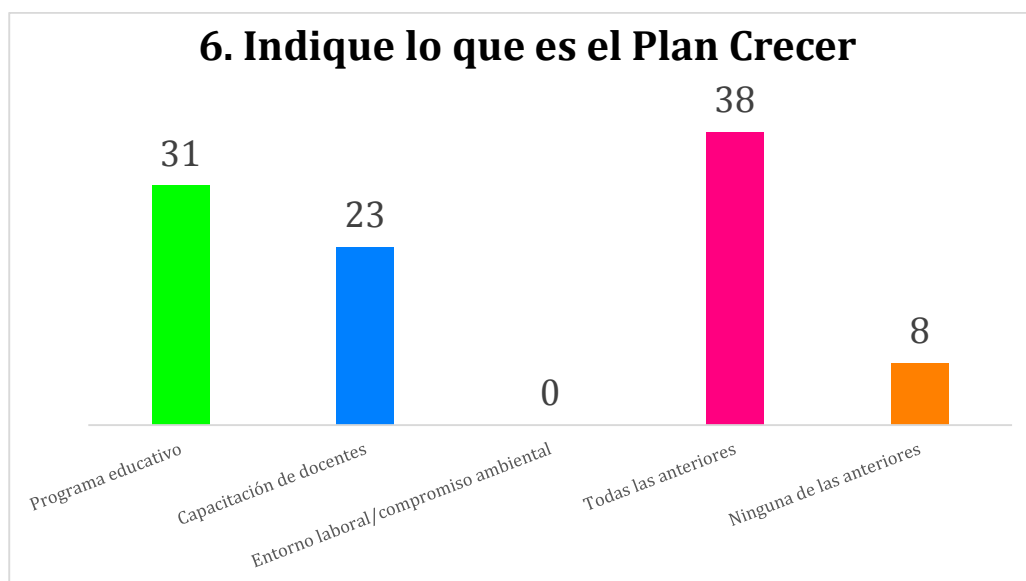


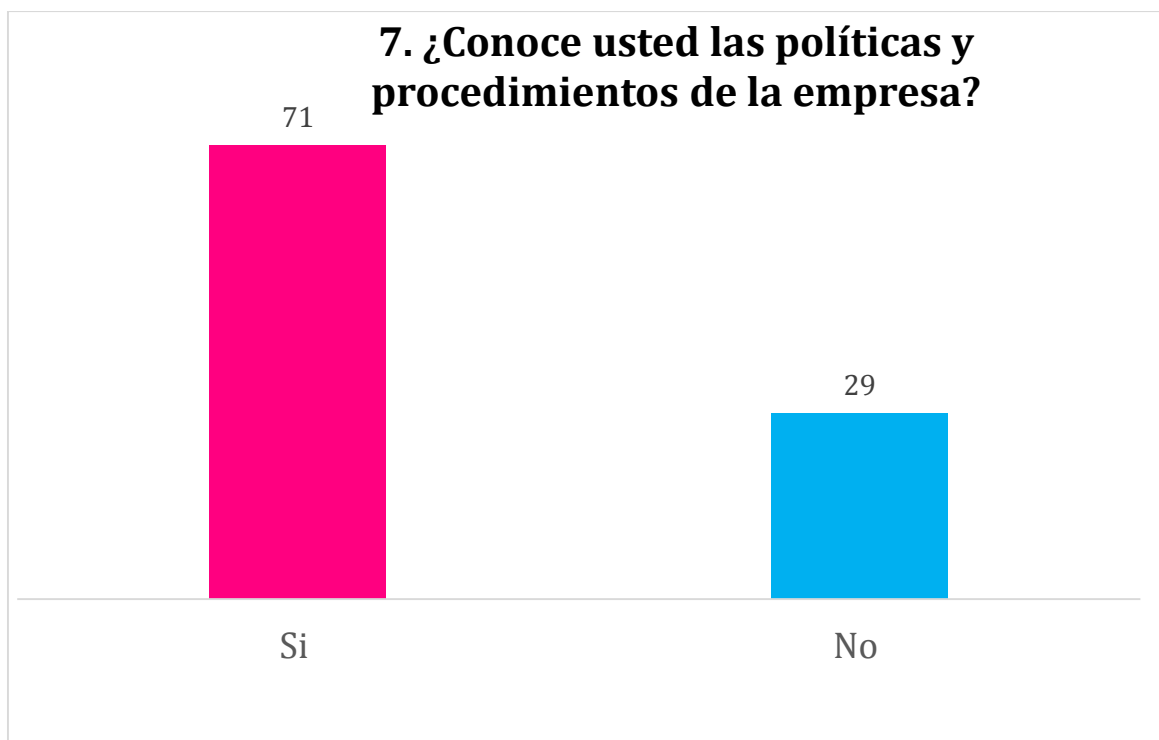
Figura 14, p.5 Operaciones

**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.



**Figura 15, 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.



**Figura 16, 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.

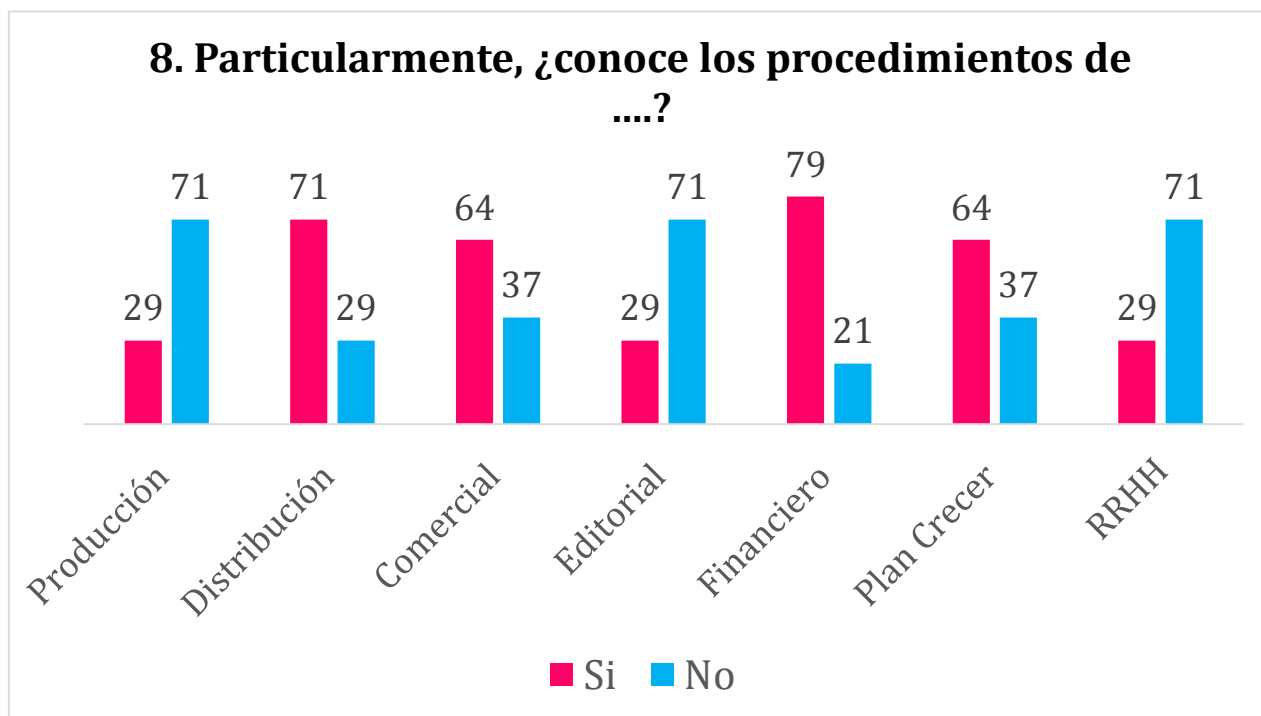
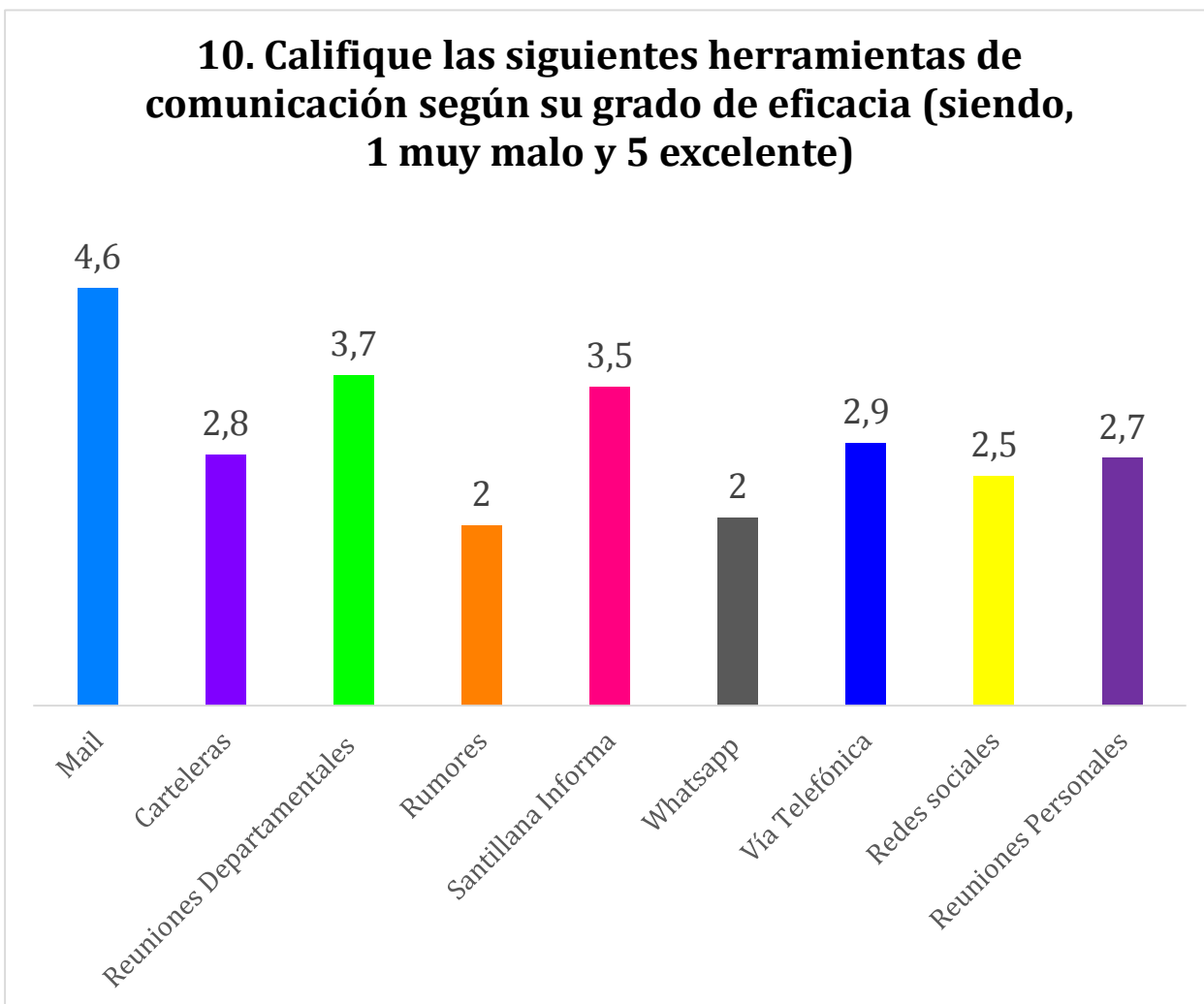


Figura 17, p.8 Operaciones

**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.



**Figura 18, 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.

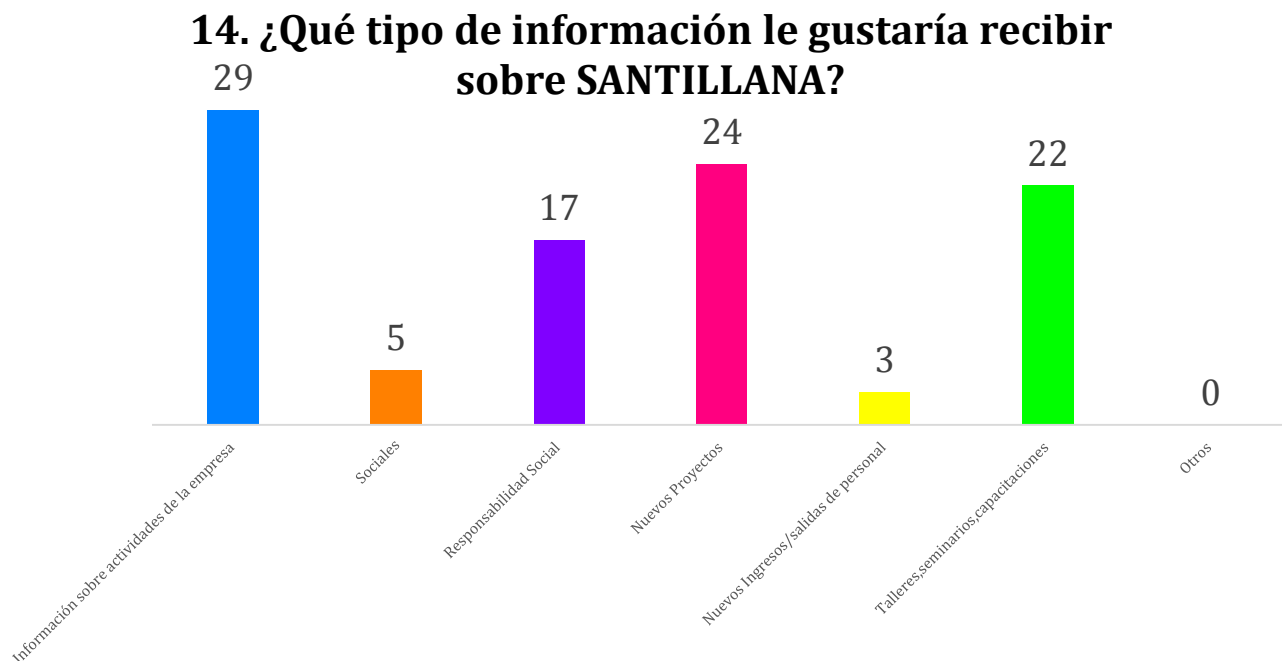


Figura 19, p.14 Operaciones

**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.

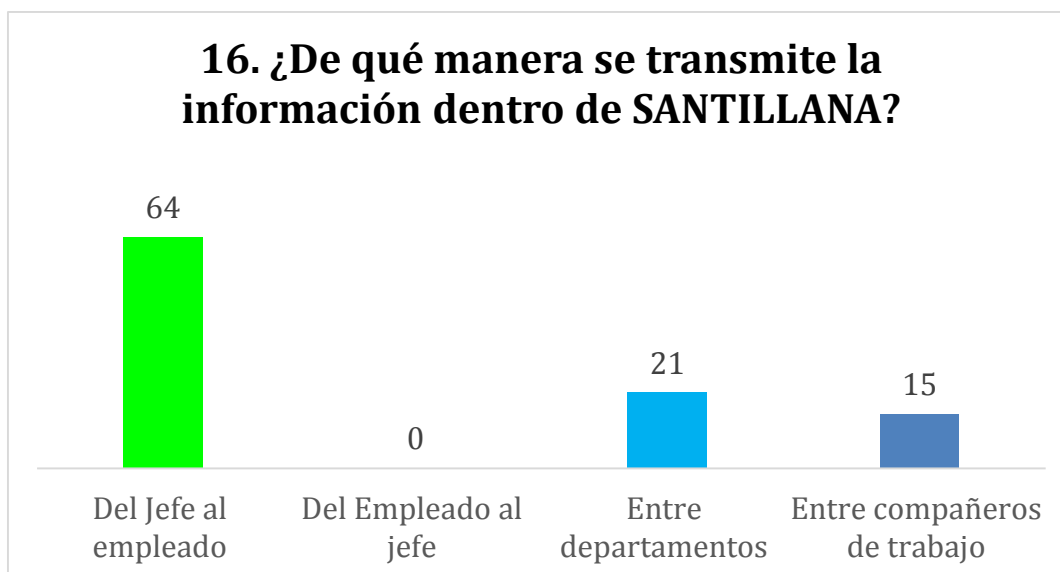


Figura 20, p.16 Operaciones

**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.

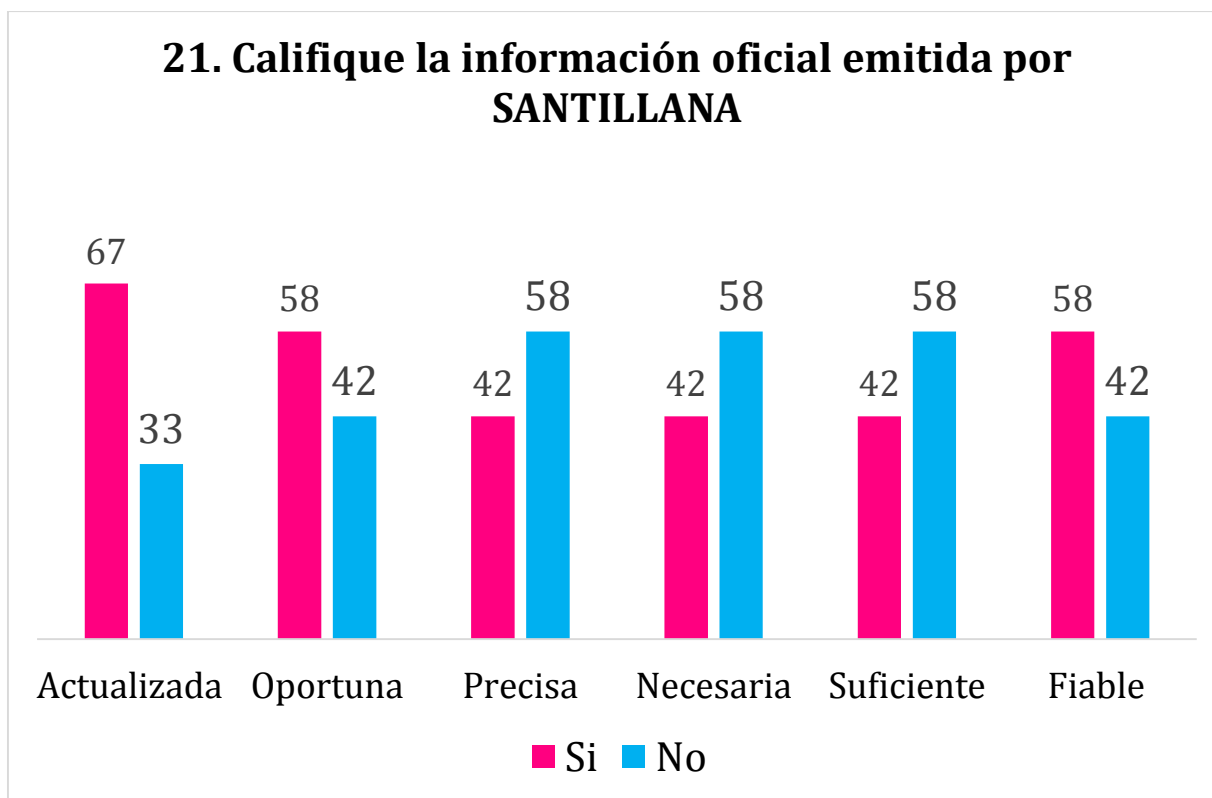


Figura 21,p.21 Operaciones

**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.

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

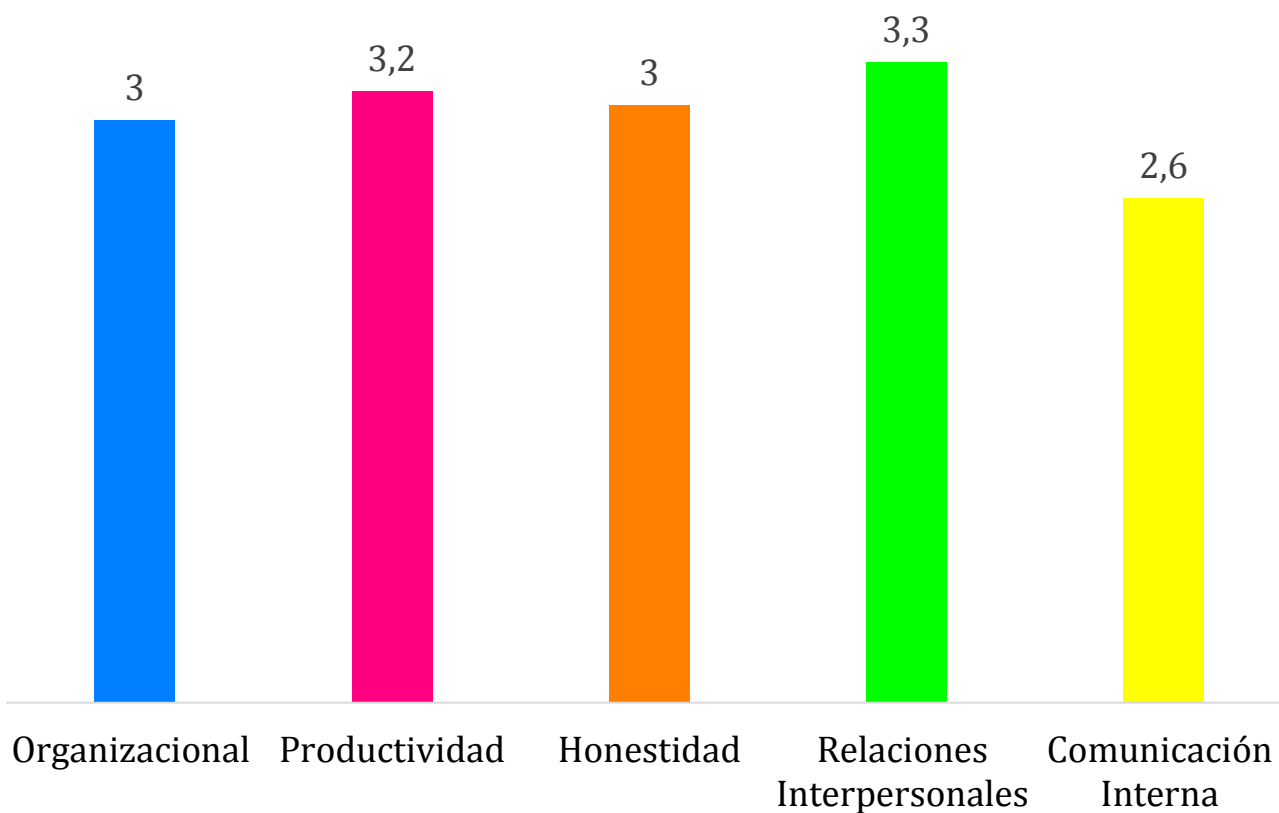


Figura 22, p.23 Operaciones

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



## 9.2. DEPARTAMENTO EDITORIAL:

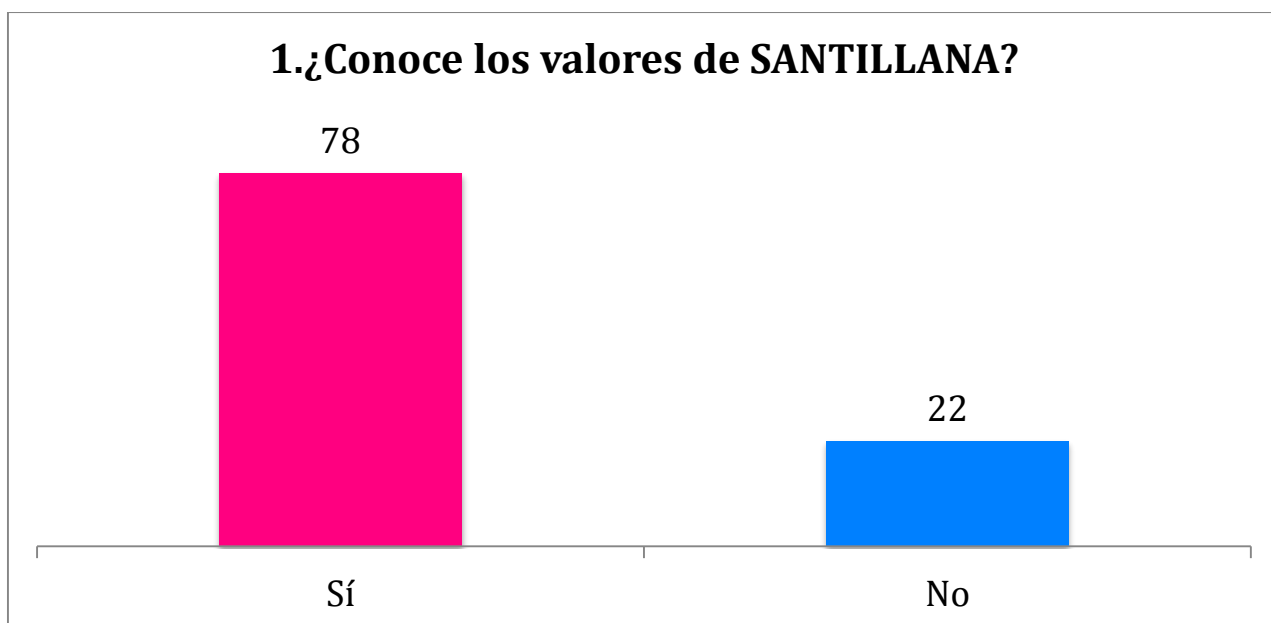


Figura 23, p.1 Editorial

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

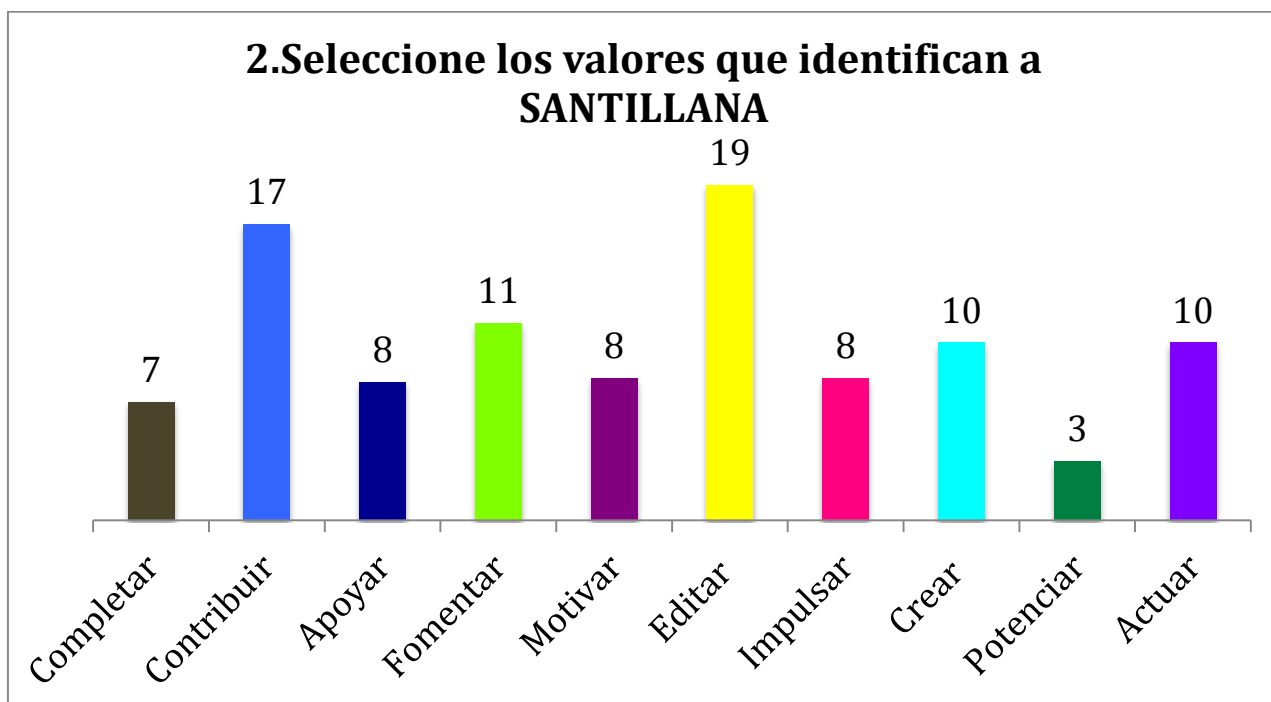


Figura 24, p.2 Editorial

**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%.

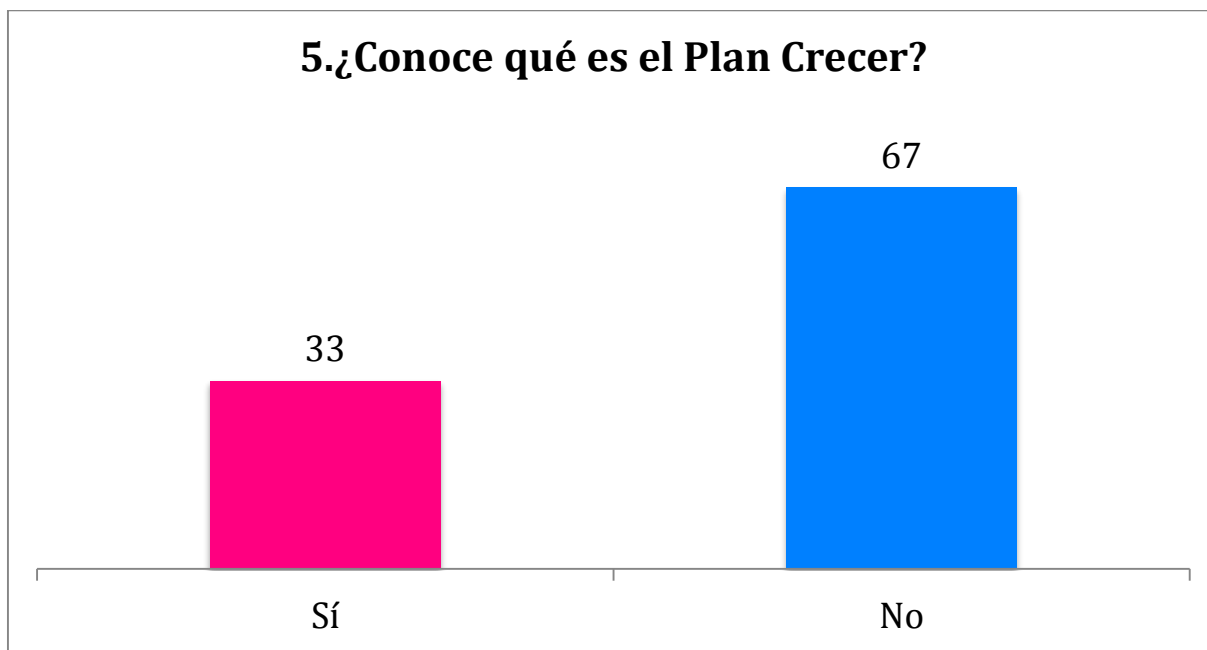


Figura 25, p.5 Editorial

**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.

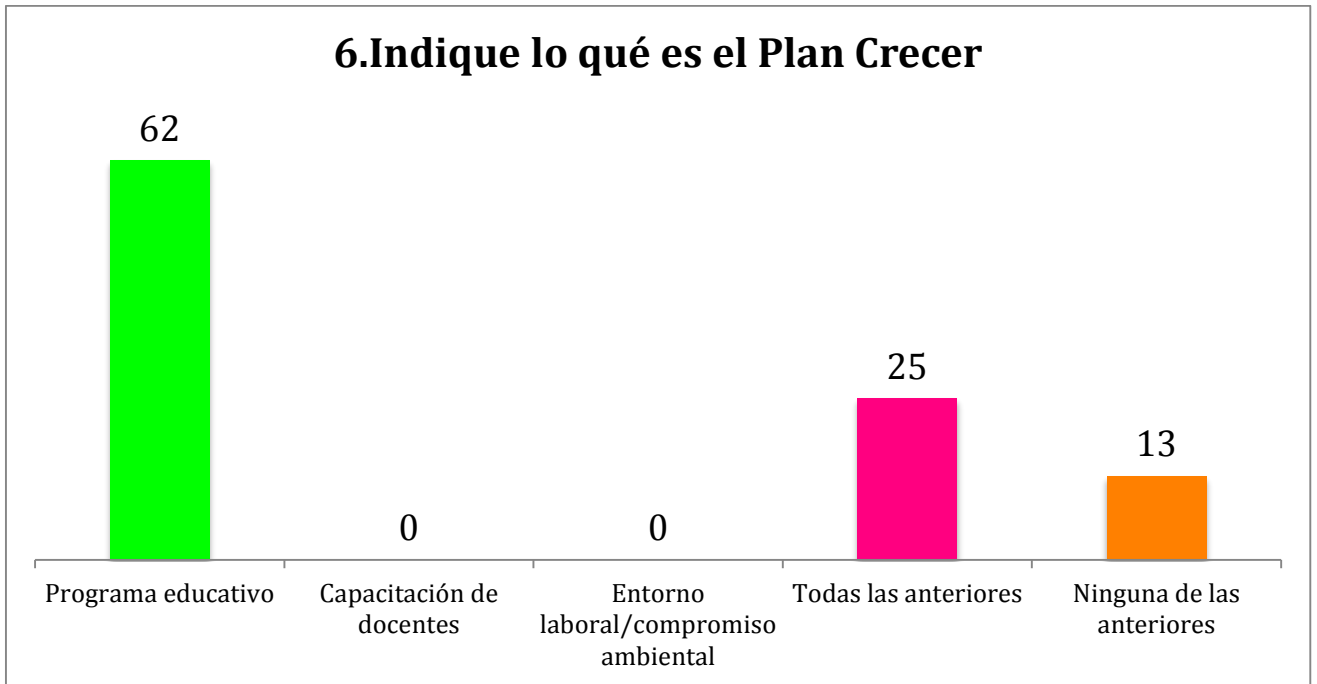


Figura 26, p.6 Editorial

**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.

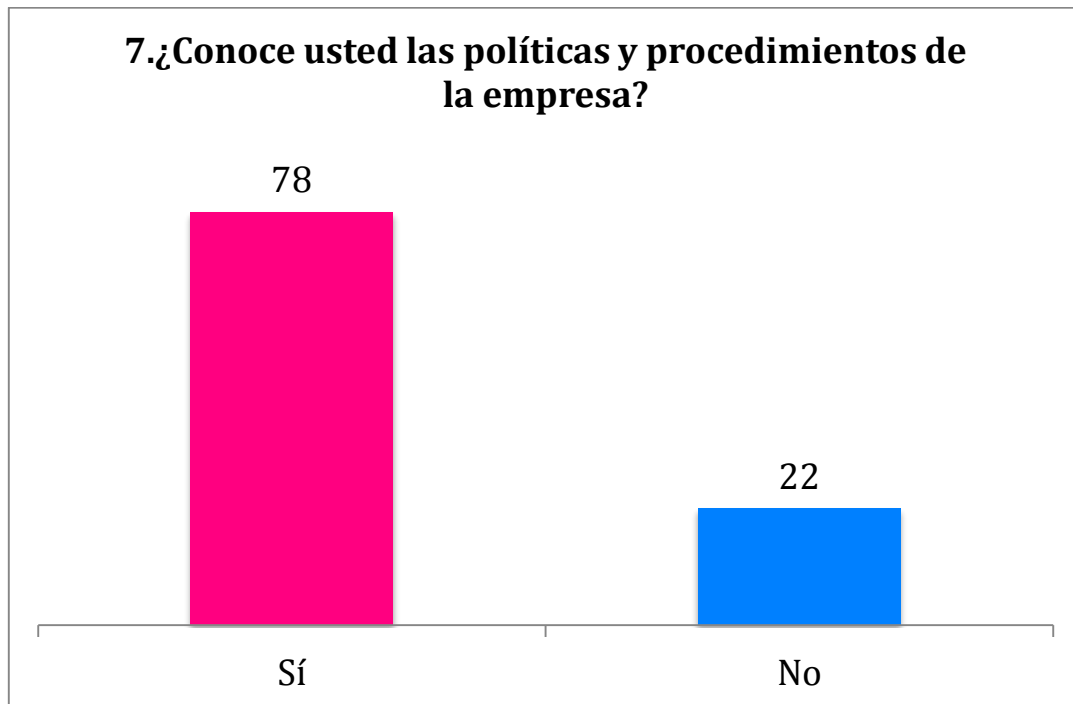


Figura 27, p.7 Editorial

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

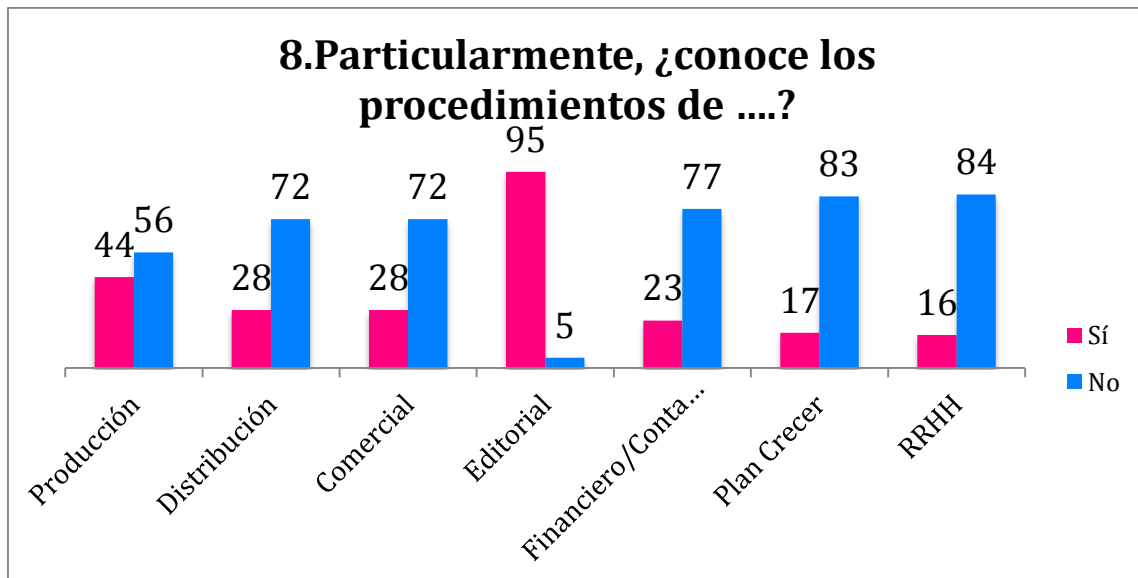


Figura 28, p.8 Editorial

**P.8:** Como podemos ver en esta pregunta el personal del departamento Editorial solo conoce claramente sus procedimiento 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.

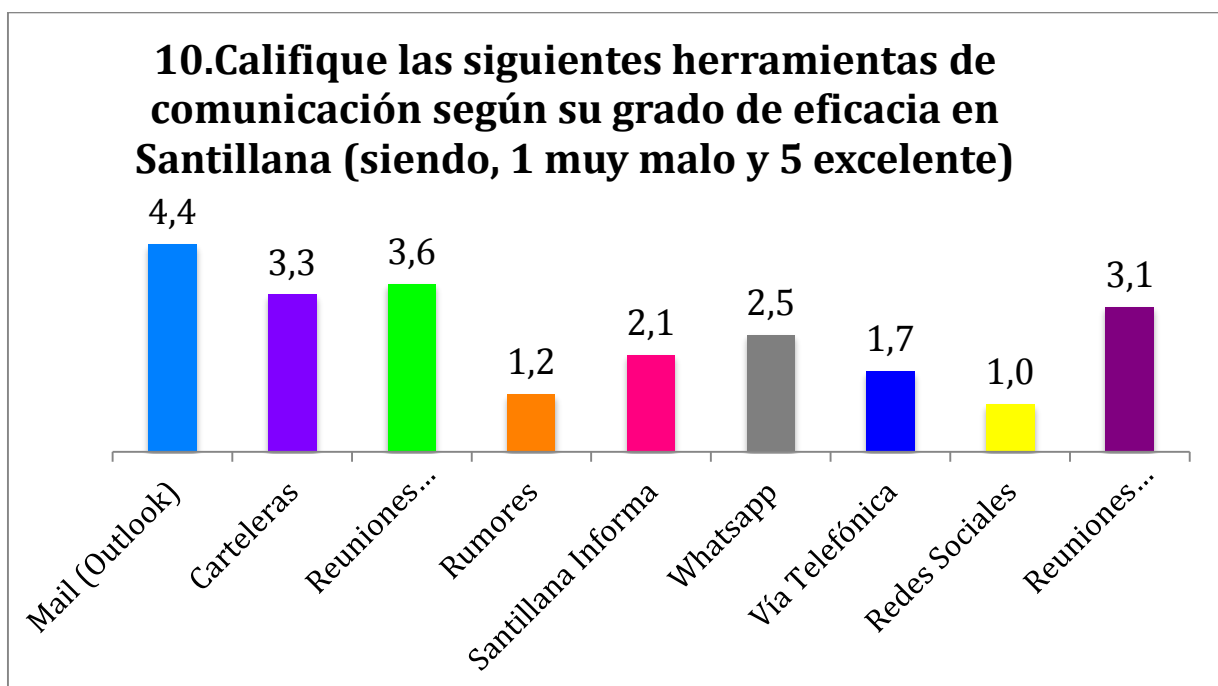


Figura 29, p.10 Editorial

**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.

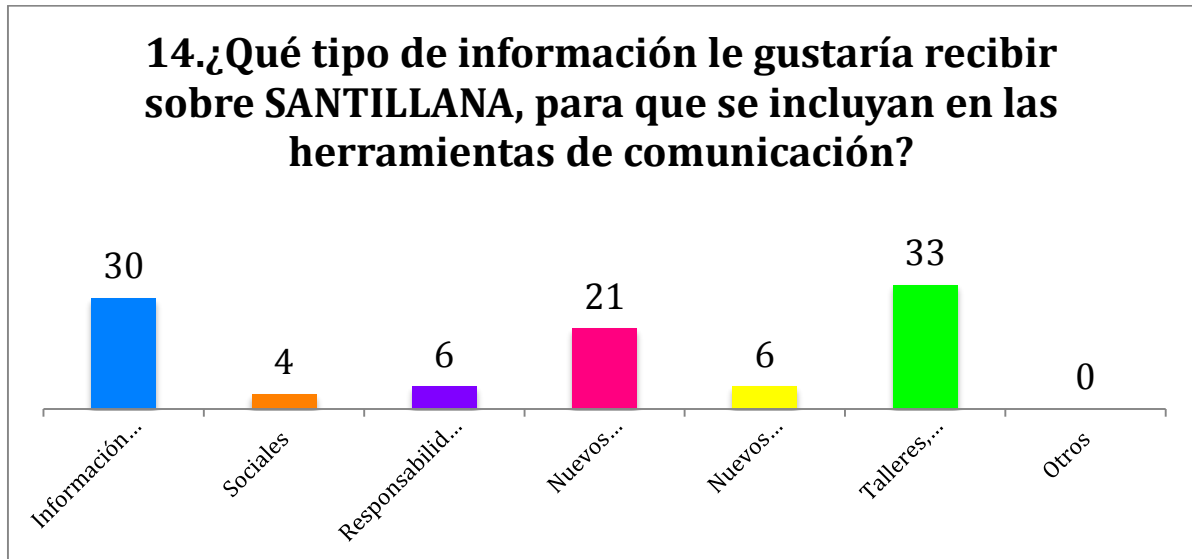


Figura 30,p.14 Editorial

**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.

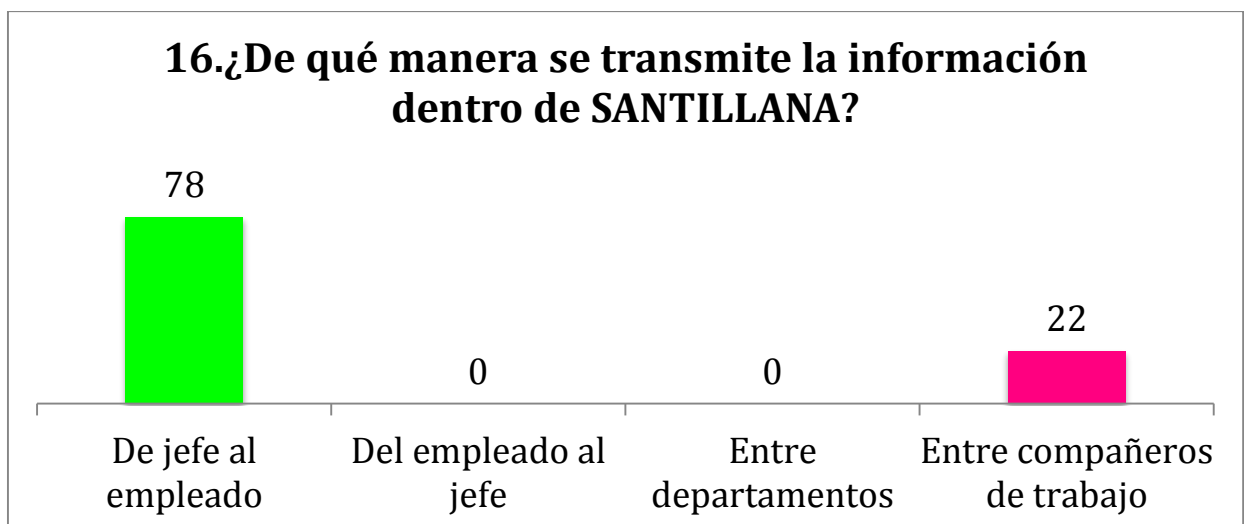


Figura 31, p.16 Editorial

**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.

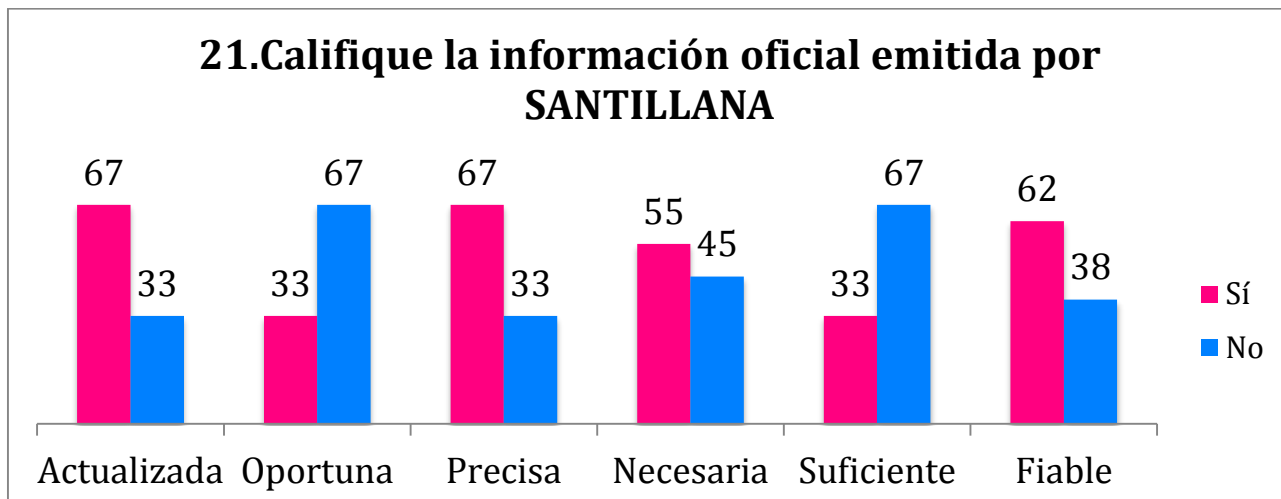


Figura 32, p.21 Editorial

**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.

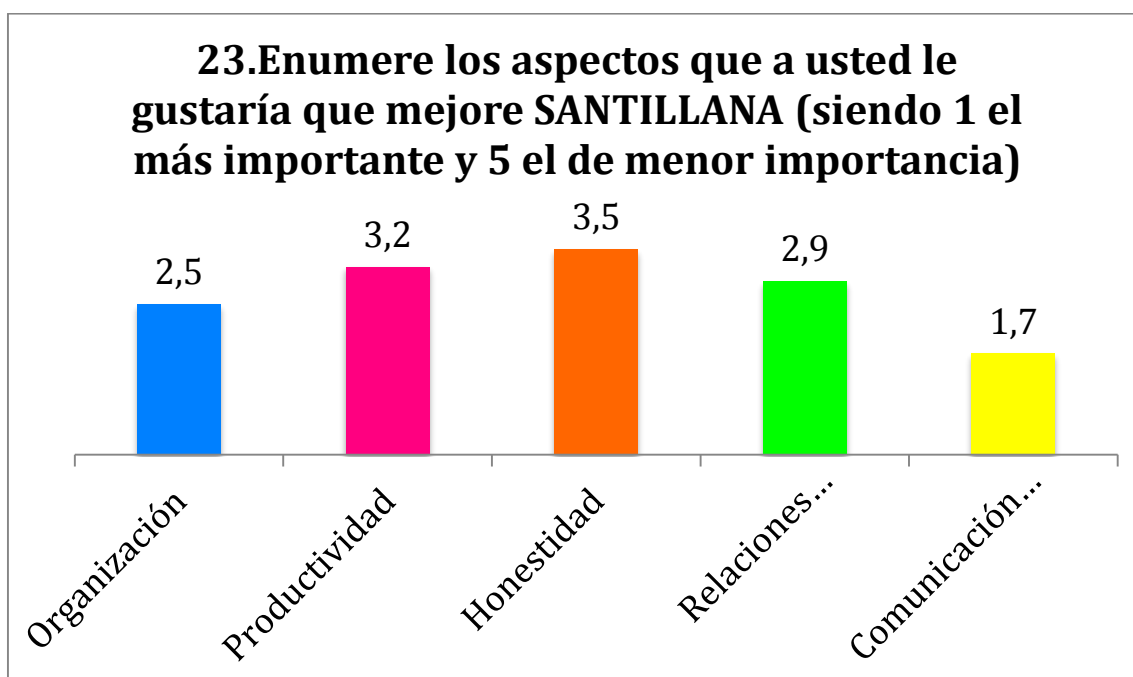


Figura 33, p.23 Editorial

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

### 9.3. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y RRHH

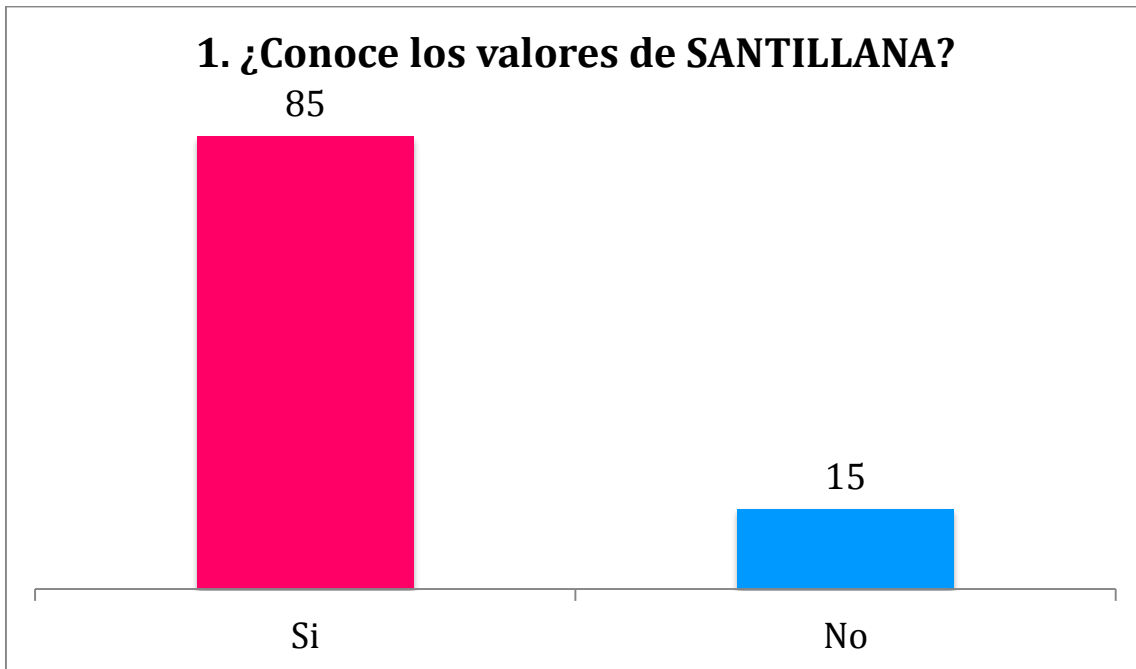


Figura 34, p.1 Adm y RRHH

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

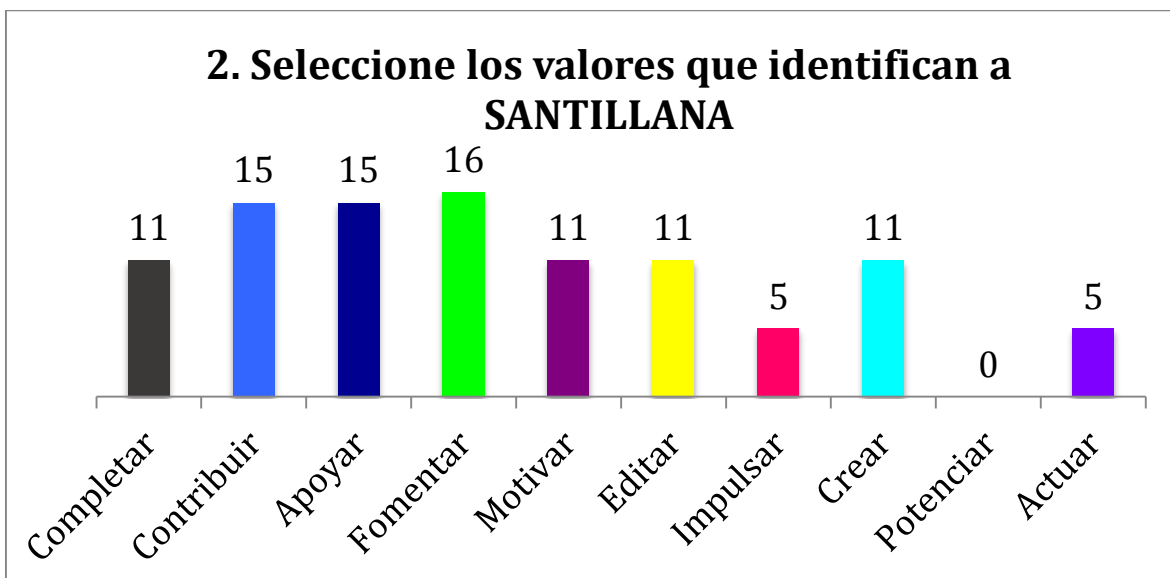


Figura 35, p.2 Adm y RRHH

**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.

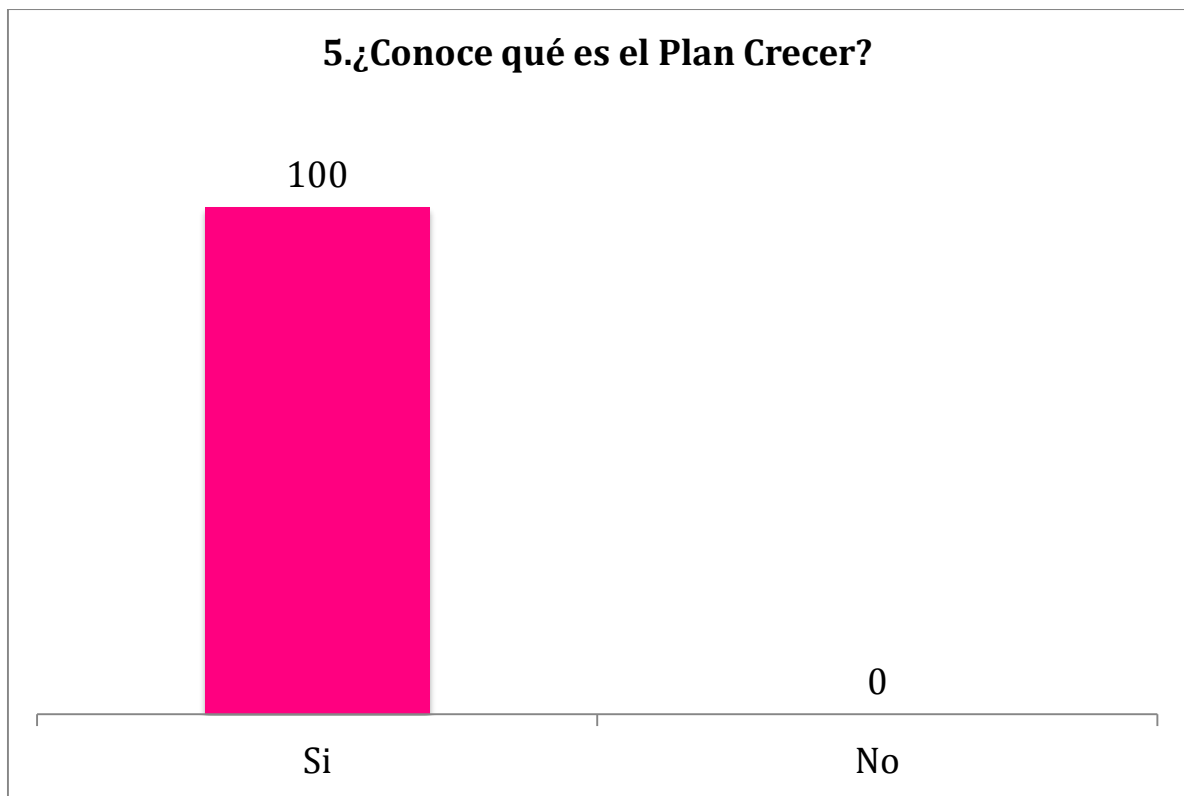


Figura 36, p.5 Adm y RRHH

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

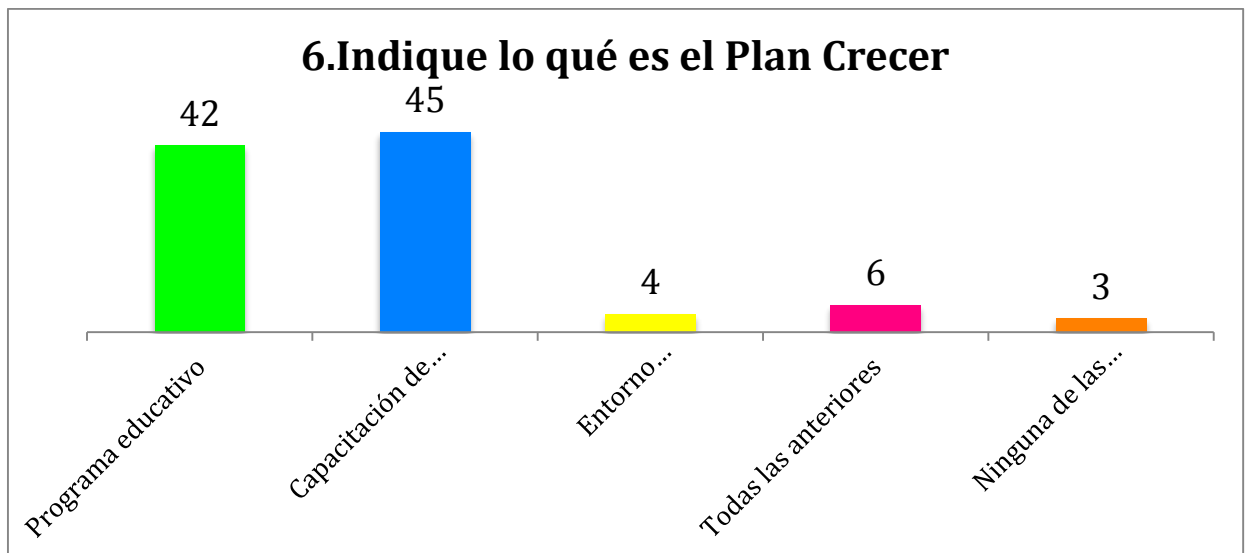


Figura 37, p.6 Adm y RRHH

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



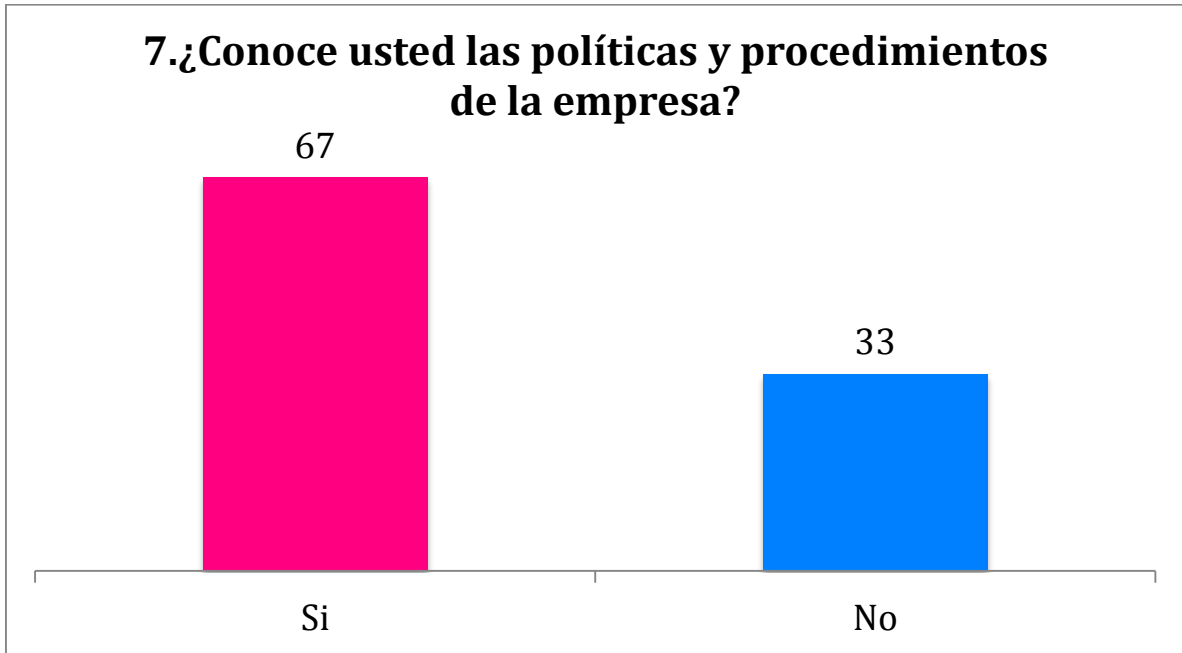


Figura 38, p.7 Adm y RRHH

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

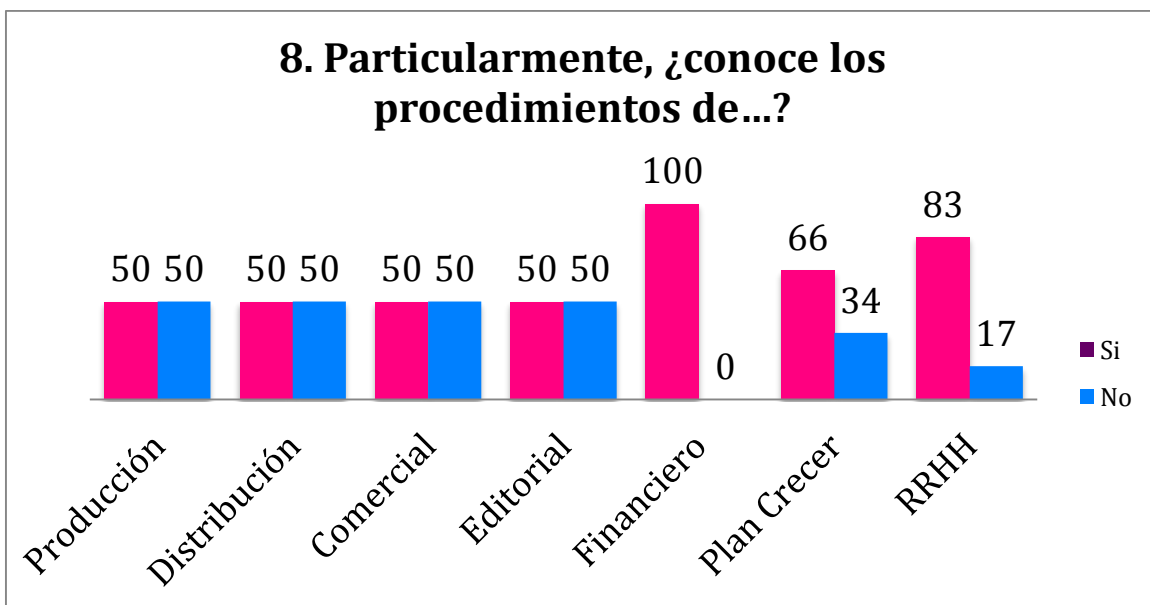


Figura 39, p.8 Adm y RRHH

**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.

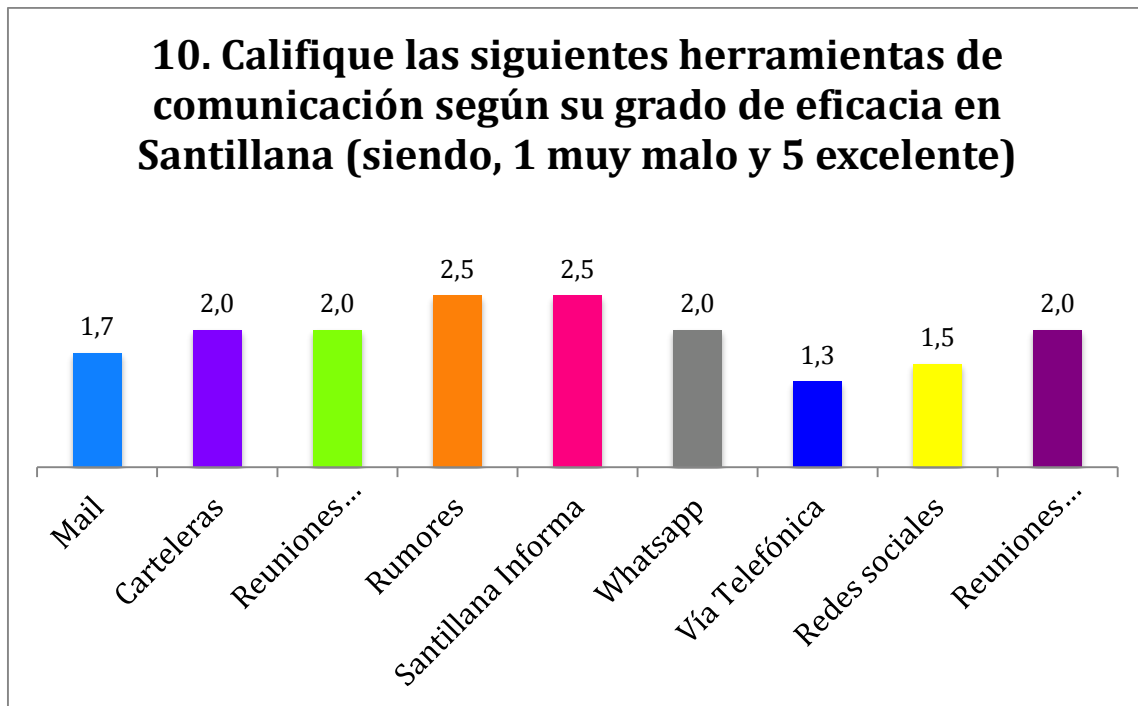


Figura 40, p.10 Adm y RRHH

**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.

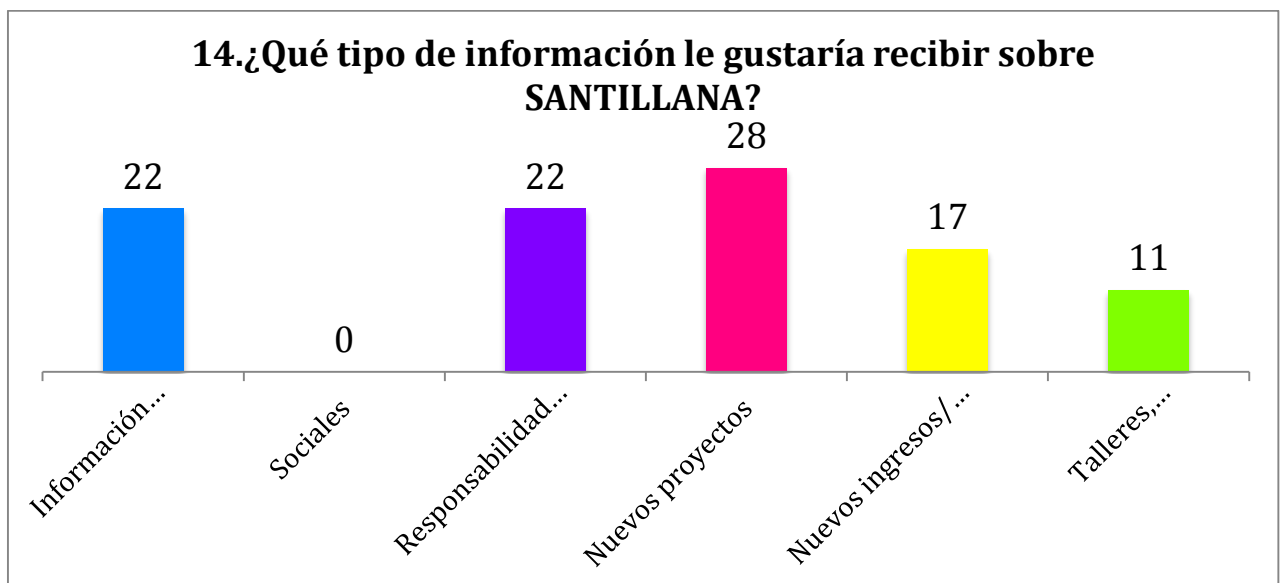


Figura 41, p.14 Adm y RRHH

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

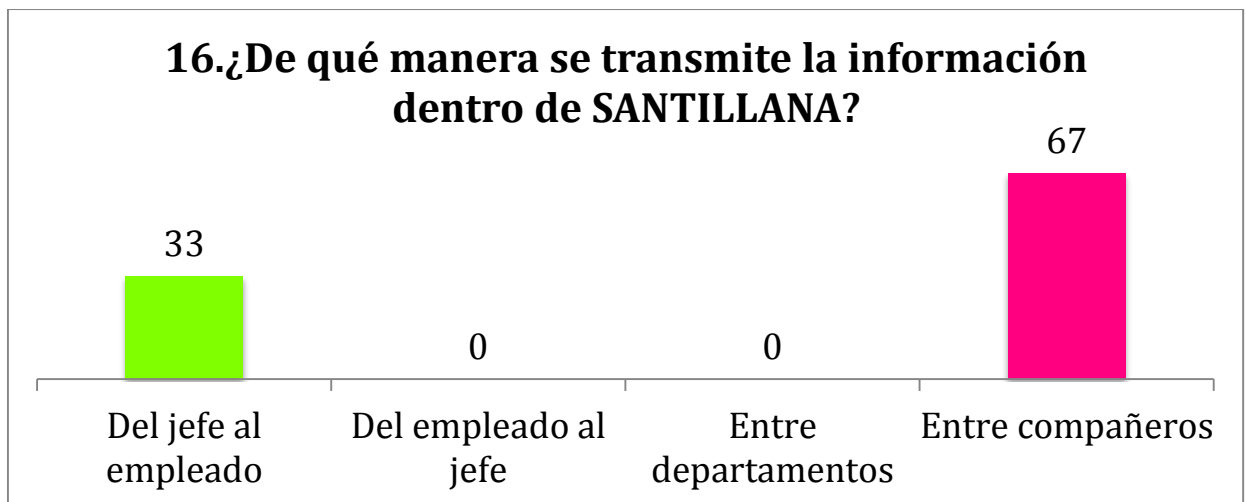


Figura 42, p.16 Adm y RRHH

**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.

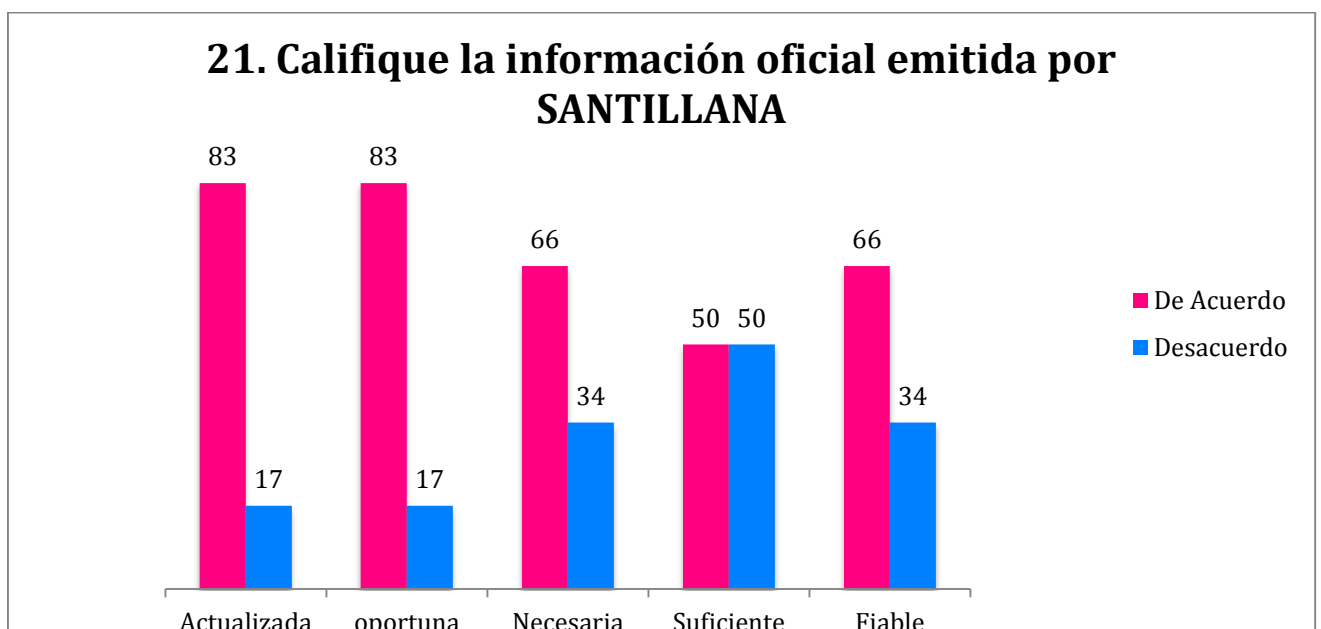


Figura 43, p.21 Adm y RRHH

**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.

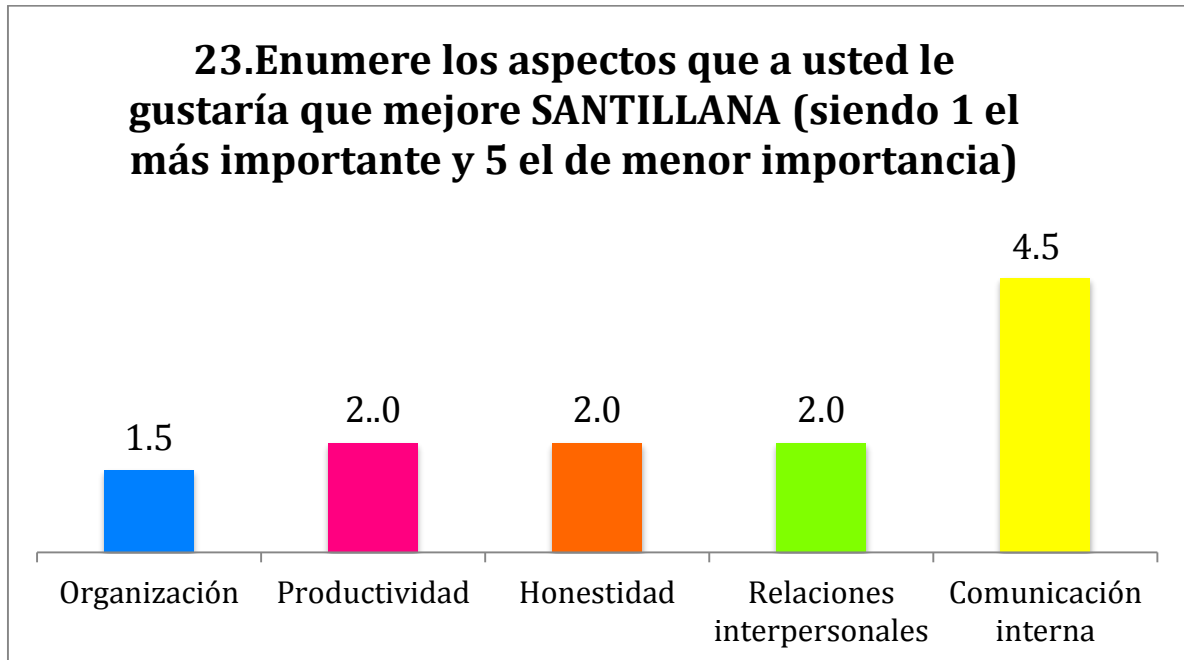


Figura 44, p.23 Adm y RRHH

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

#### 9.4. DEPARTAMENTO COMERCIAL

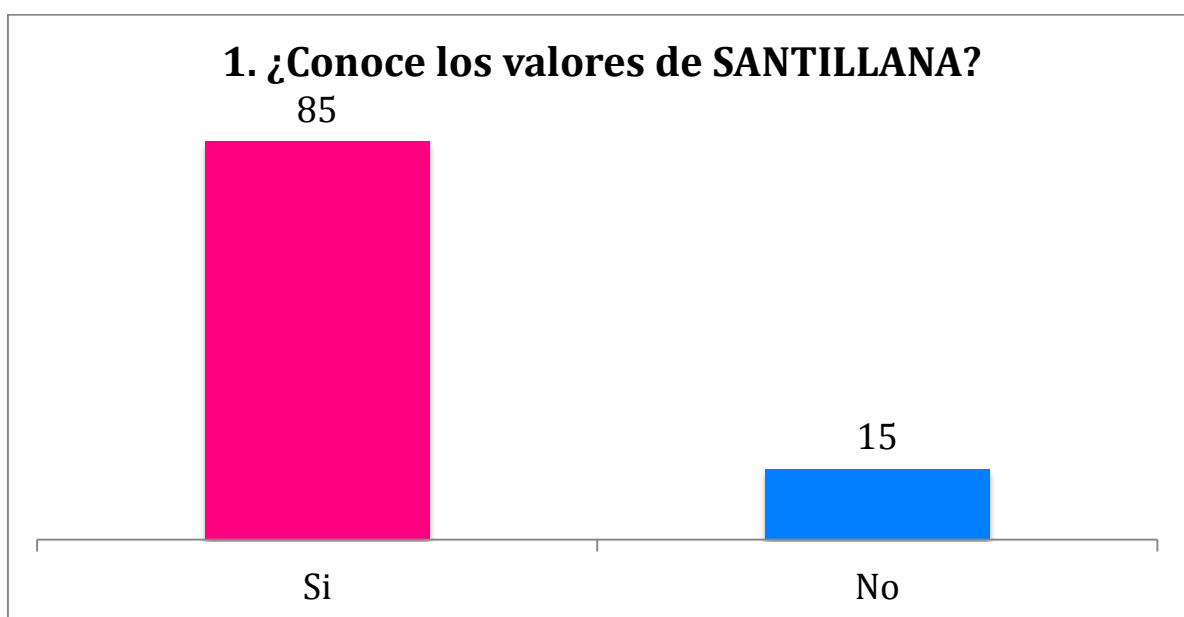


Figura 45, p.1 Comercial

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

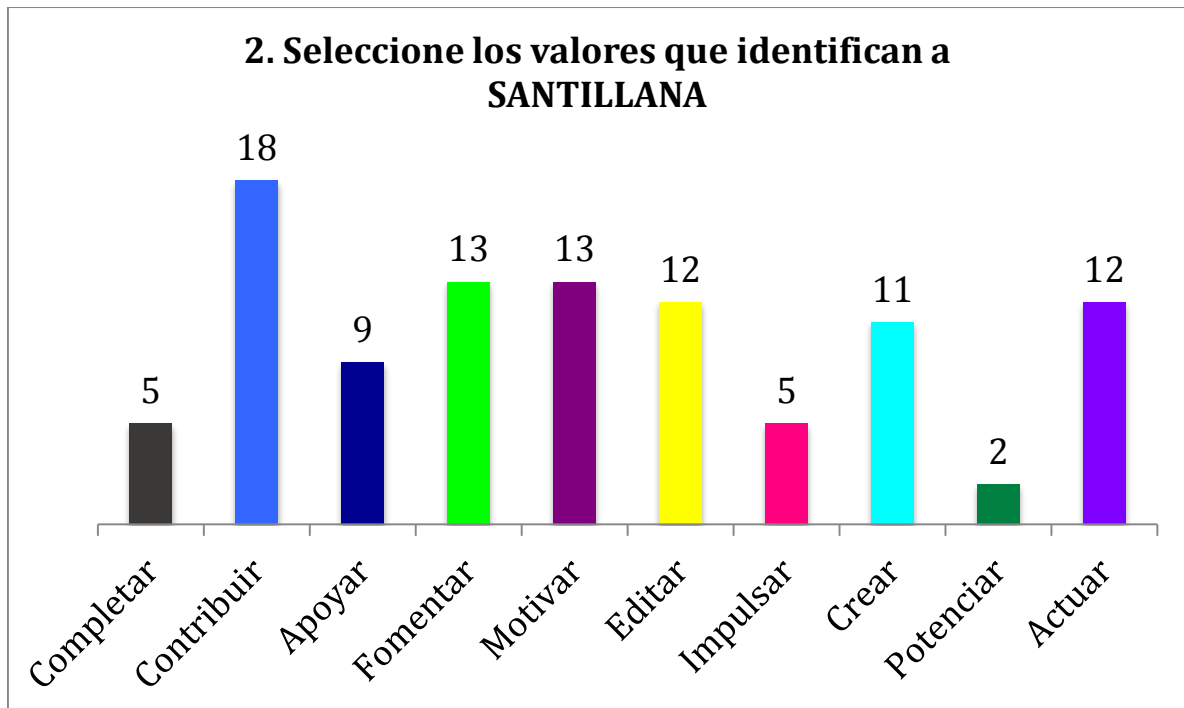


Figura 46, p.2 Comercial

**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.

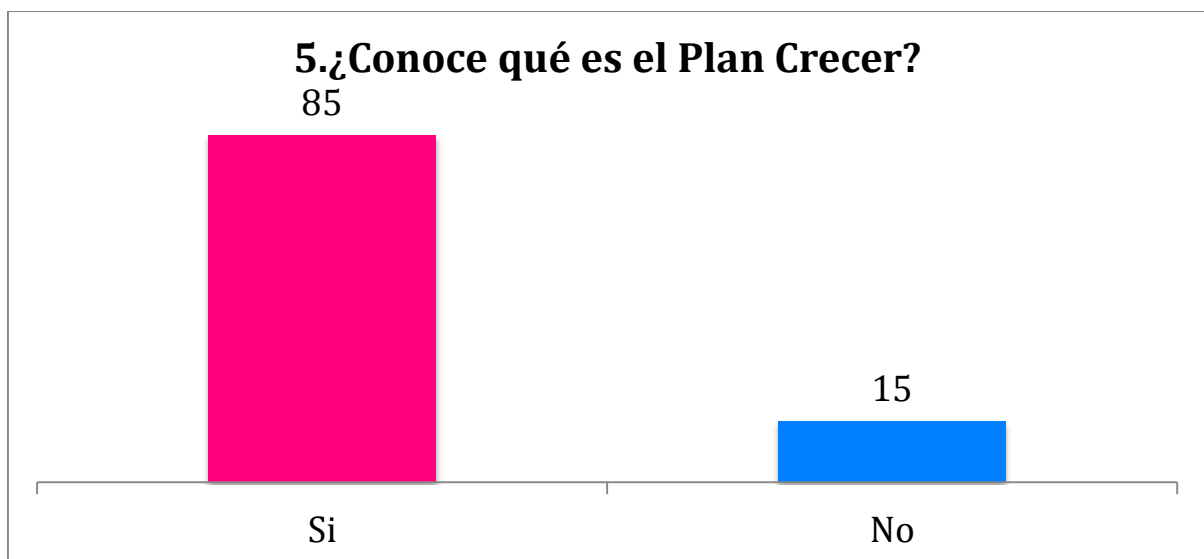


Figura 47, p.5 Comercial

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

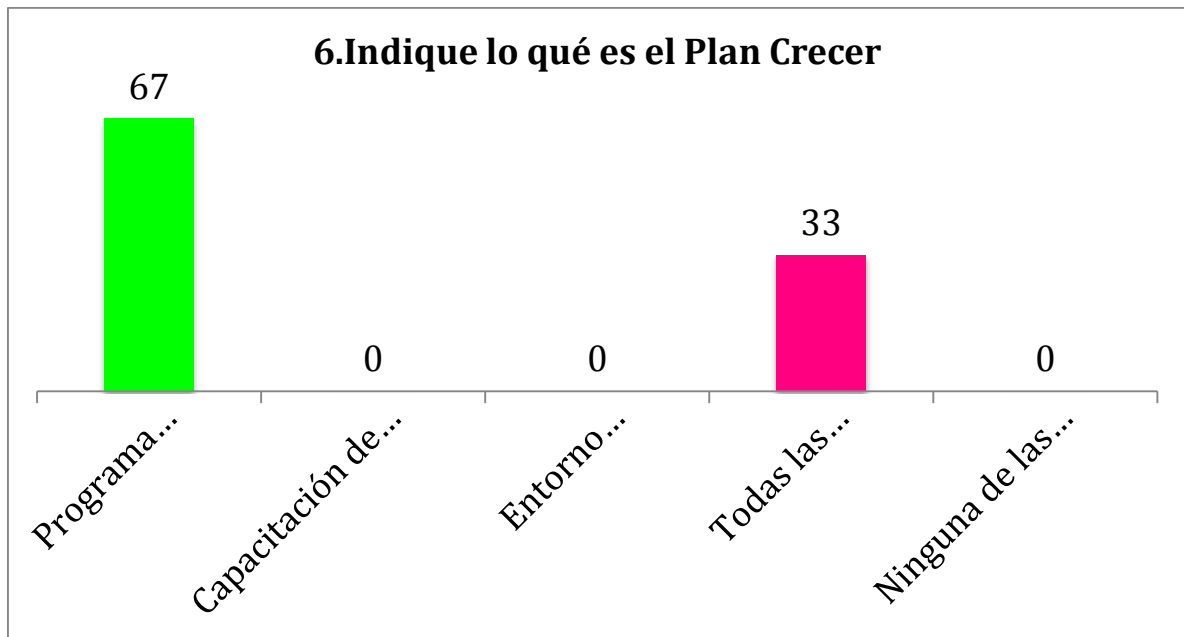


Figura 48, p.6 Comercial

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

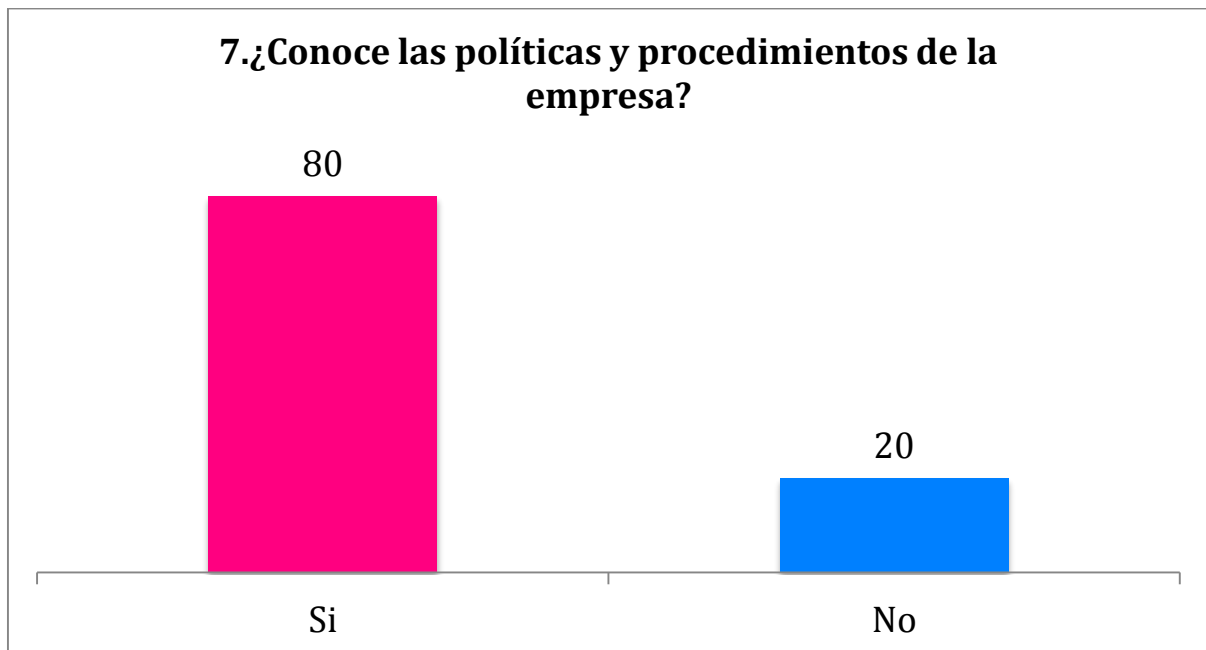


Figura 49, p.7 Comercial

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

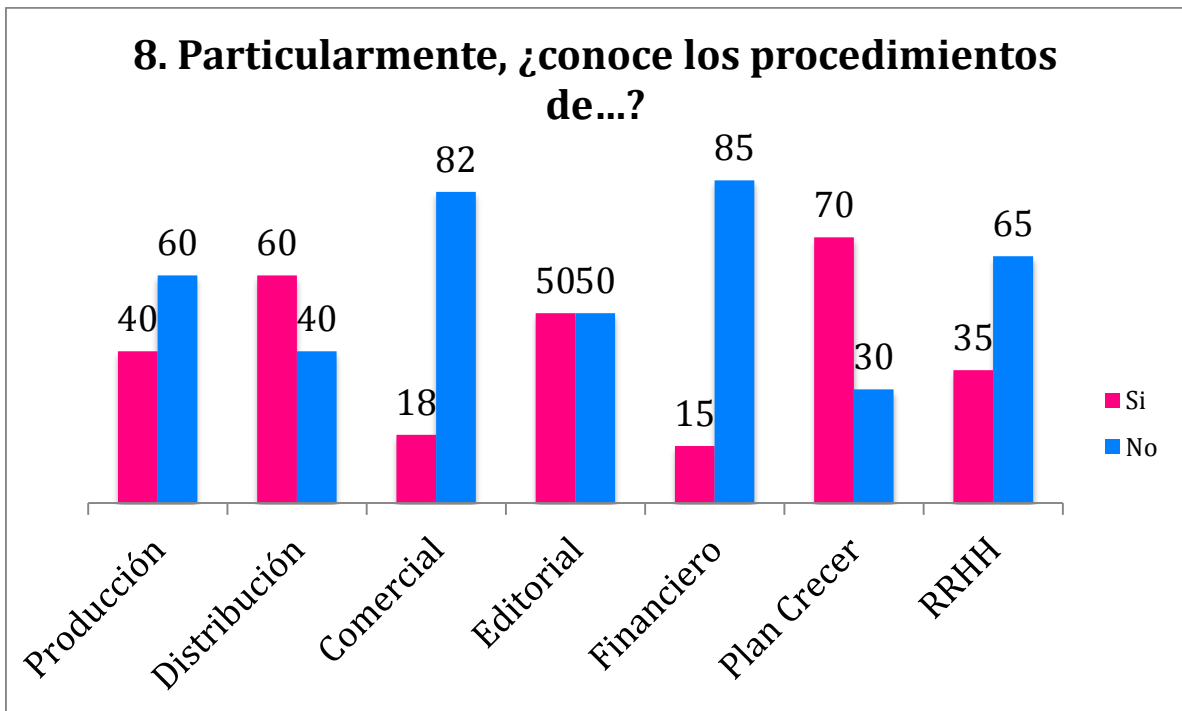


Figura 50, p.8 Comercial

**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.

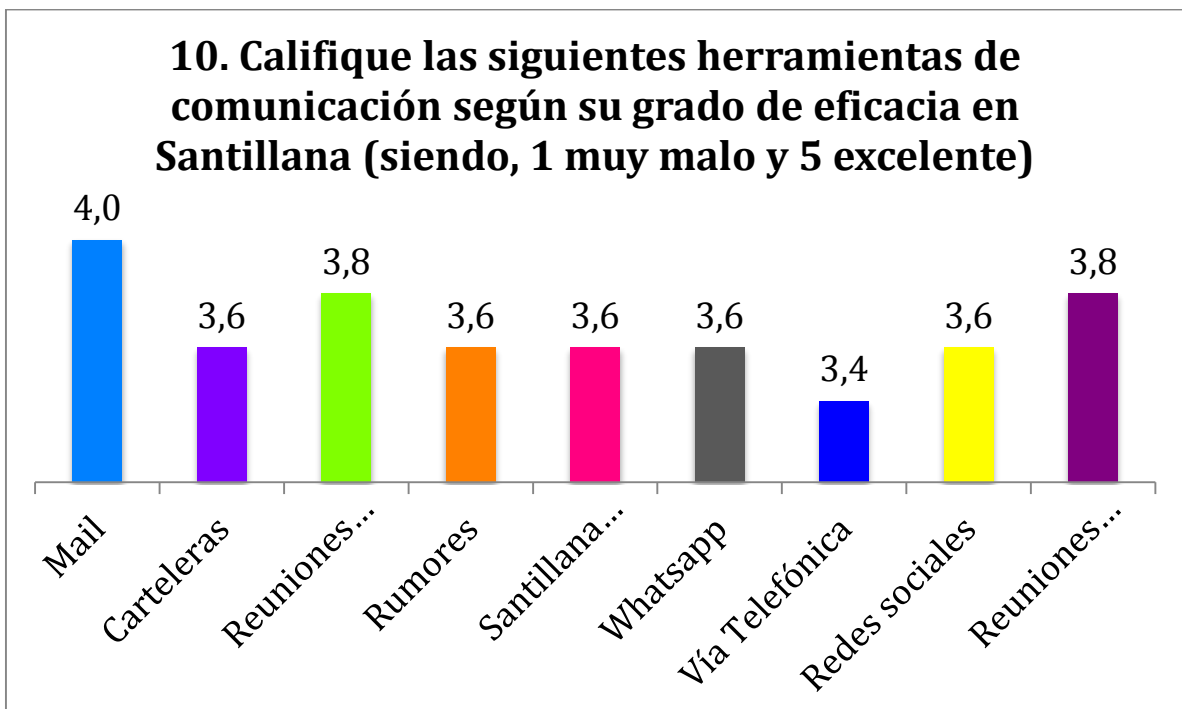


Figura 51, p.10 Comercial

**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.

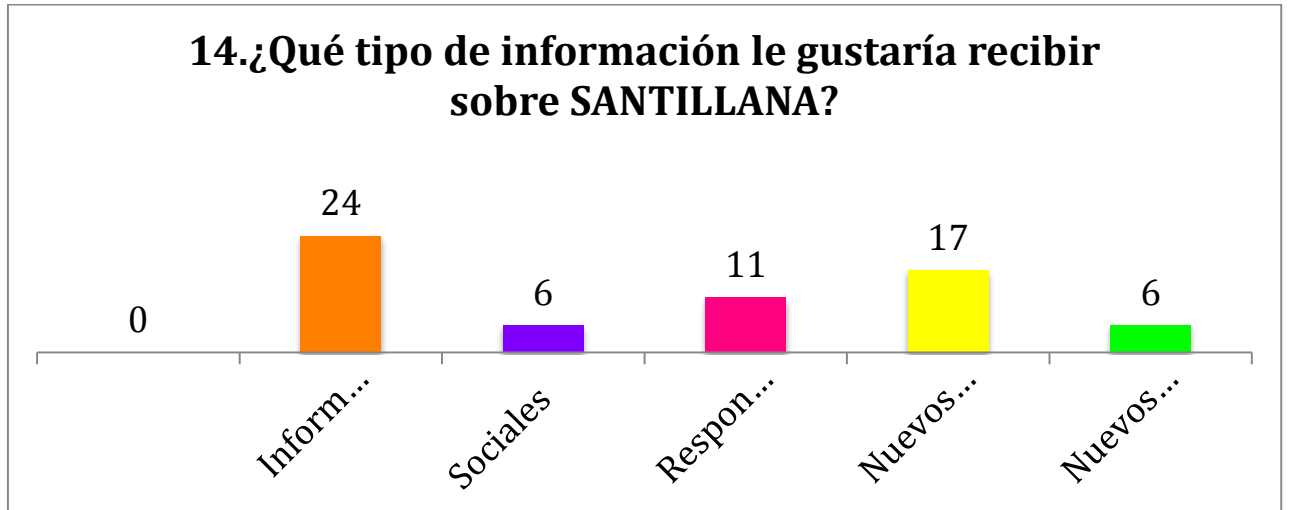


Figura 52, p.14 Comercial

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

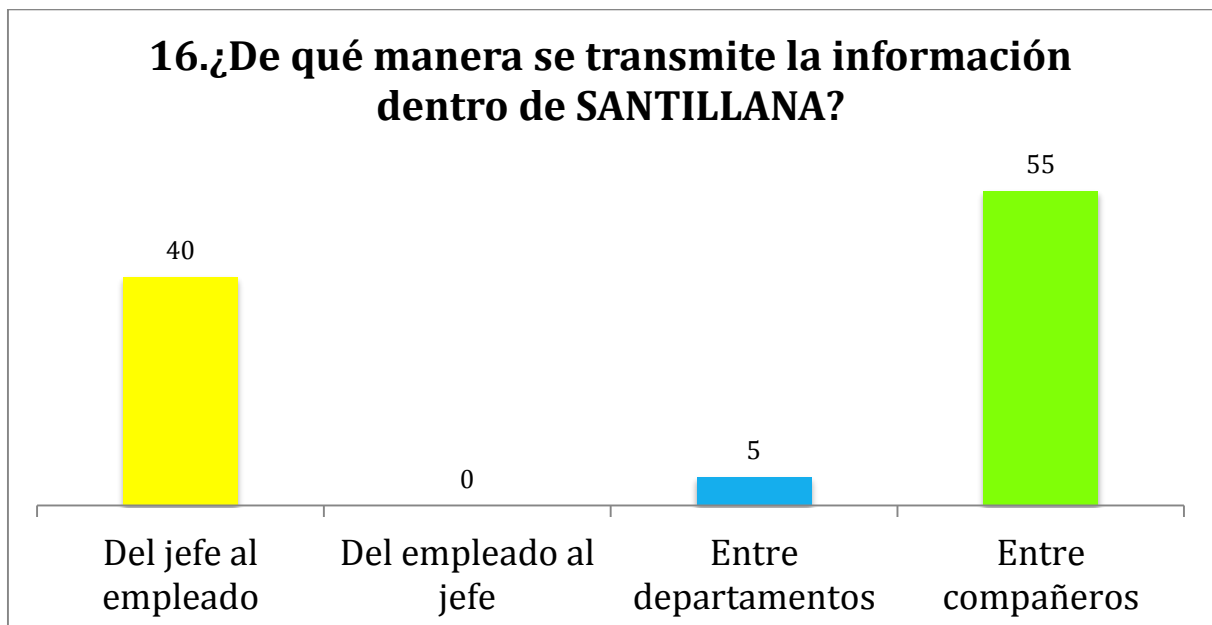


Figura 53, p.16 Comercial



**P16:** 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.

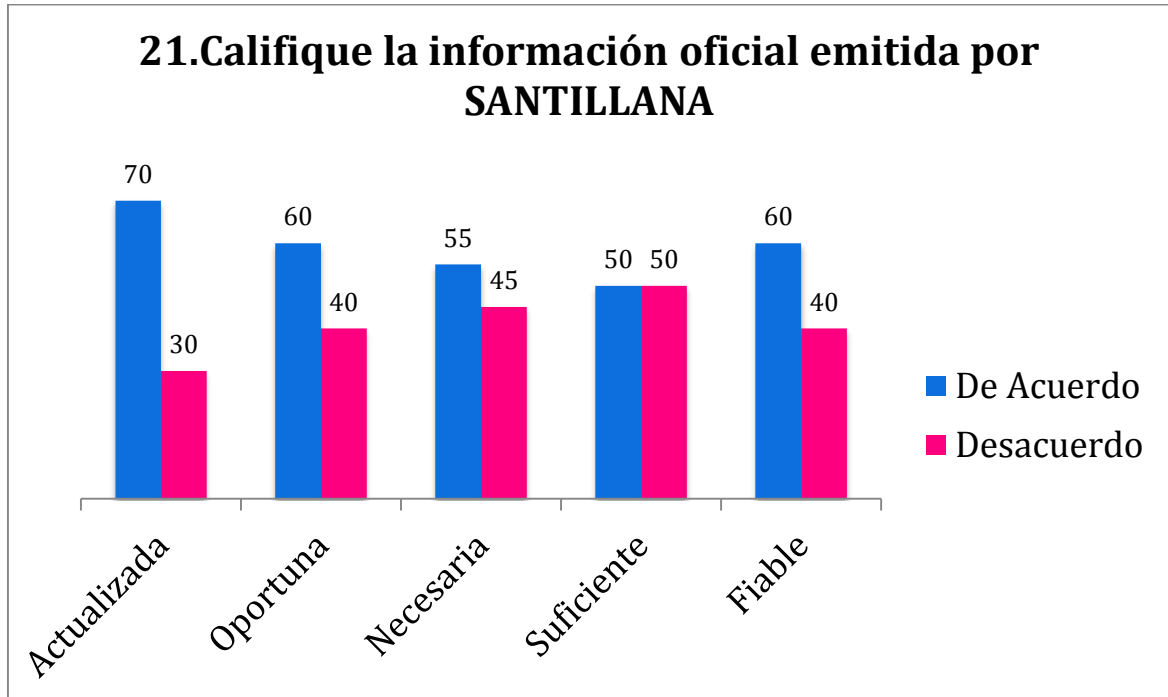


Figura 54, p.21 Comercial

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

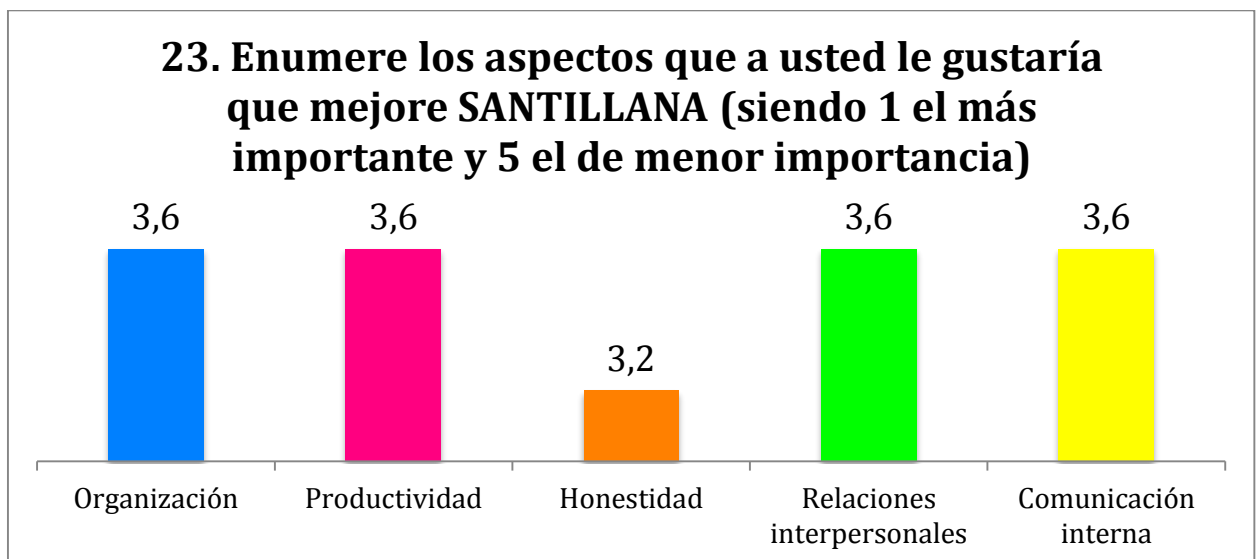


Figura 55, p.23 Comercial

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

***Análisis cualitativo:***

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

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

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

**Flujo de información:**

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

**Reuniones departamentales:**

- “Falta integración, 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”.

## **CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA SANTILLANA**

**Problemas Comunicacionales Santillana S.A. :**

- La gente no identifica los valores de Santillana.
- Las herramientas actuales deben ser re-potenciadas para adquirir mayor efectividad.
- Los colaboradores internos desconocen el trabajo que realizan otros departamentos ajenos al suyo.
- El plan de responsabilidad social de Santillana no es conocido totalmente por el público interno de la empresa.

**Objetivos Generales:**

- Desarrollar una campaña de comunicación interna que mientras utilice los elementos específicos de los problemas, intente solucionarlos y fortalecer el sentido de pertenencia que tienen los empleados de Santillana.
- Resolver los problemas comunicacionales a nivel de identidad, herramientas y canales determinados a través de la auditoría.
- Crear estrategias efectivas y didácticas para comunicar los conceptos dentro de Santillana.

**Objetivos Específicos:**

- Posicionar e interiorizar los valores de Santillana.
- Lograr un total entendimiento del Plan Crecer en los colaboradores internos.
- Optimizar las herramientas comunicacionales (Mail, Santillana Informa, Carteleras).
- Transmitir efectivamente las políticas y procedimientos de la empresa.

**10.Campaña General: Santillana, mi lugar.**

La campaña general de comunicación interna *Santillana, mi lugar* es un concepto madre que busca interiorizar y resaltar la idea de pertenencia que tienen los empleados hacia la empresa, así como también ir apersonando a los públicos internos de cada uno de las ideas que promueven las campañas específicas: valores, políticas y procedimientos, Plan Crecer y herramientas de comunicación internas.

**Tiempo estimado de duración:** 6 meses.

## Problema N.1

### Procedimientos de la Empresa.

Los colaboradores internos de Santillana no conocen las acciones de otras áreas ajenas a la suya, de hecho en ciertos casos ni siquiera conocen al 100% las acciones de su departamento, pero todos dentro de la empresa crean una importante cadena de valor.

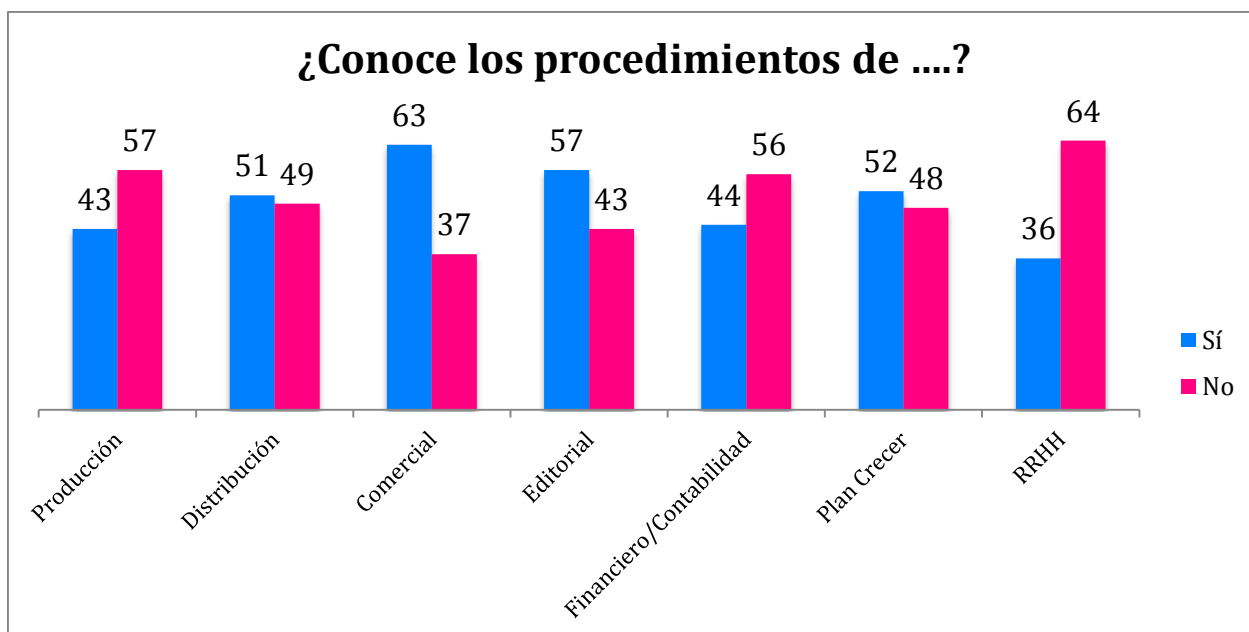


Figura 56, Problema interno 1

### Objetivos específicos:

- Lograr el conocimiento de los procedimientos de todas las áreas en un 70%.

### Público objetivo:

- Todo el personal de Santillana.

### Estrategia:

- Involucrar a cada uno de los empleados de Santillana para que cuente las funciones que desempeña en la empresa y mostrarle de manera didáctica que las acciones que realiza son parte de una cadena de valor que la conforma su departamento junto con todos los demás.

## 11.Campaña 1: “Yo soy parte de Santillana “

### -Mensaje:

“Soy pieza clave de Santillana “

### 11.1. Expectativa:

Se entregarán pizarrones en forma de piezas de rompecabezas dónde cada empleado deberá escribir con marcador permanente cuales son las funciones que desempeña en la empresa.

### Táctica-Pieza Creativa:



Gráfico 8, Expectativa campaña interna 1

### 11.2. Informativa:

Se realizará un tiempo de integración en el nuevo mini-auditorio donde se presentará el video de inducción que explique de forma didáctica y clara las políticas y procedimientos de Santillana a través de infografías; el video se creará luego de haber tomado en cuenta los comentarios en las piezas de rompecabezas. Este mismo día los empleados armarán el rompecabezas con cada una de sus funciones en Santillana.

### Táctica-Pieza Creativa:

Infografía que será parte del video institucional con animación.



Gráfico 9, Informativa campaña interna 1

### 11.3. Recordación:

Luego de armar el rompecabezas gigante con las acciones de cada empleado dentro de Santillana este rompecabezas se pegará y enmarcará como parte de la decoración del nuevo mini-auditorio.

### Táctica-Pieza Creativa:

Rompecabezas gigante con procedimientos.



Gráfico 10, Recordación campaña interna 1

**Encargado:** Recursos Humanos, Sistemas y Comunicación.

**Cronograma:**

Fecha	Campaña: “Yo soy parte de Santillana “	Actividad
Del 1 al 9 de Junio 2017	Expectativa	Se entregarán las piezas de rompecabezas a los empleados de Santillana para que escriban cuales son sus acciones laborales en la empresa.



29 de Junio 2017	Informativa	Se proyectará el nuevo video de inducción empresarial y se armará el rompecabezas.
6 de Julio 2017	Recordación	Se colocará y enmarcará el pizarrón gigante en el nuevo mini-auditorio de Santillana.

Tabla 10, Cronograma campaña interna 1

**-Presupuesto Procedimientos:**

Pieza	Precio	Cantidad	Total
Piezas Rompecabezas	\$2,00	80	\$160
Marcadores permanentes colores Santillana	\$1,50	10	\$15
Video inducción animado	\$300	1	\$300
Enmarcar pizarrón gigante	\$25	1	\$25
		<b>Total:</b>	<b>\$500</b>

Tabla 11, Presupuesto campaña interna 1

**Problema N.2:**

**Valores Corporativos:**

Santillana cuenta con 7 valores: Contribuir, Fomentar, Impulsar, Potenciar, Editar, Completar, Actuar; los cuales están escritos en verbo infinitivo y al ser tantos, con una explicación posterior relativamente larga no cuentan con un buen posicionamiento en los empleados. Como podemos observar los valores que tienen mayor conocimiento son: Contribuir (17%), Editar (14%) y Fomentar (13%), sin embargo no tienen un porcentaje

relevante, y los demás valores Impulsar, Completar, Actuar, Potenciar tienen 10% o menos.

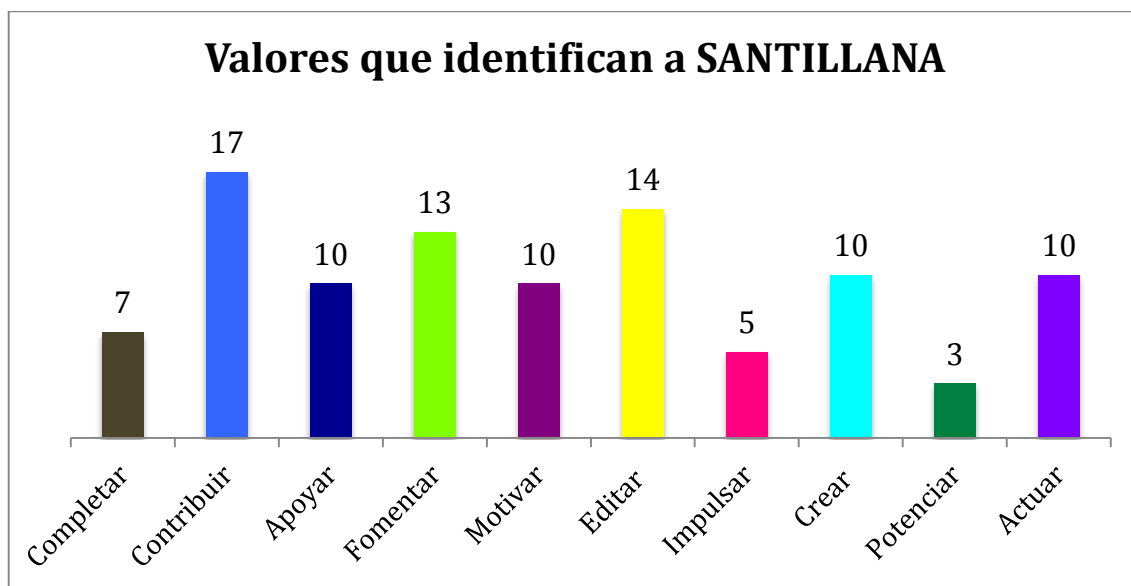


Figura 57, Problema interno 2

#### Objetivos específicos:

- Aumentar el porcentaje de reconocimiento de los valores: Contribuir (17%), Editar (14%) y Fomentar (13%) al 40% cada uno.
- Lograr que los demás valores: Impulsar (5%), Completar (7%), Actuar (10%), Potenciar (3%) aumenten su porcentaje de conocimiento al menos en un 20% respectivamente.
- Luego de haber posicionado los valores generales de Santillana, dejar a los empleados preparados para el lanzamiento de valores Santillana Ecuador.

#### Público objetivo:

- Todo el personal de Santillana.

#### Estrategia:

- Crear una campaña que devuelva importancia a los valores corporativos de Santillana y los vuelva más entendibles adaptándolos a las cotidianidades de los empleados.

## 12.Campaña 2: “Mis acciones crean valores“

### -Mensaje:

“Yo creo los valores de Santillana “

#### 12.1. Expectativa:

Durante 7 días seguidos se irán colocando en el piso de entrada los nombres de los valores con distintos colores de Santillana y así cada día que lleguen los empleados, los nuevos colores irán llamando su atención.

#### Táctica-Pieza Creativa:

Adhesivos en forma de manchas con colores de Santillana y los nombres de todos los valores.



Gráfico 11, Expectativa campaña interna 2

#### 12.2. Informativa:

Al prender sus computadores cada uno de los empleados recibirá una pantalla de bienvenida con el nombre del valor y una corta explicación, de esta manera se logrará un involucramiento diario con los valores y sus conceptos.

#### Táctica-Pieza Creativa:

Lo  
**ACTÚO**  
*con profesionalismo, respeto  
y honestidad intelectual.*

 **SANTILLANA**  
*mi lugar*

Gráfico 12, Informativa campaña interna 2



Gráfico 13, Informativa campaña interna 2



Gráfico 14, Informativa campaña interna 2

### 12.3. Recordación:

Se crearán cuadernillos de post-its con los valores de Santillana escritos en marca de agua y lograr así que los colaboradores internos estén en constante contacto con los valores y los puedan leer a diario.

#### Táctica-Pieza Creativa:



Gráfico 15, Recordación campaña interna 2

**Encargados:** R.R.H.H. y Comunicación.

**-Cronograma**

<b>Fecha</b>	<b>Campaña: “Mis acciones crean valores“</b>	<b>Actividad</b>
Del 10 al 18 de Julio 2017	Expectativa	Colocar los adhesivos del suelo, aumentando un valor cada día.
Del 20 de Julio al de 8 de Septiembre del 2017.	Informativa	Habilitar y mantener la pantalla de bienvenida con valores distintos cada día.
12 de Septiembre 2017.	Recordación	Se entregarán paquetes de post-its con los valores de Santillana a los empleados.

**Tabla 12, Cronograma campaña interna 2**

**-Presupuesto Valores:**

<b>Pieza</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Adhesivos de suelo	\$3	35	\$105
Animación pantalla bienvenida valores	\$100	7	\$700
Cuadernillos post-its valores	\$3	80	\$240
		<b>Total:</b>	<b>\$1045</b>

**Tabla 13, Presupuesto campaña interna 2**

**Problema N.3:****Herramientas de Comunicación Interna:**

Santillana maneja 4 formas de comunicación principales: Mail, Reuniones, Carteleras y Santillana Informa. No obstante, la herramienta más utilizada dentro de Santillana es el mail; es importante destacar que Santillana Informa se envía por mail y luego se pone en las carteleras, es una herramienta que no ha sido explotada oportunamente ya que su imagen es poco llamativa y la dirección que lo envía *Comunicaciones Ecuador* no está bien posicionada, también sabemos que hay muchas personas dentro de la empresa que no leen los mails lo cual no ayuda a un óptimo flujo comunicativo.

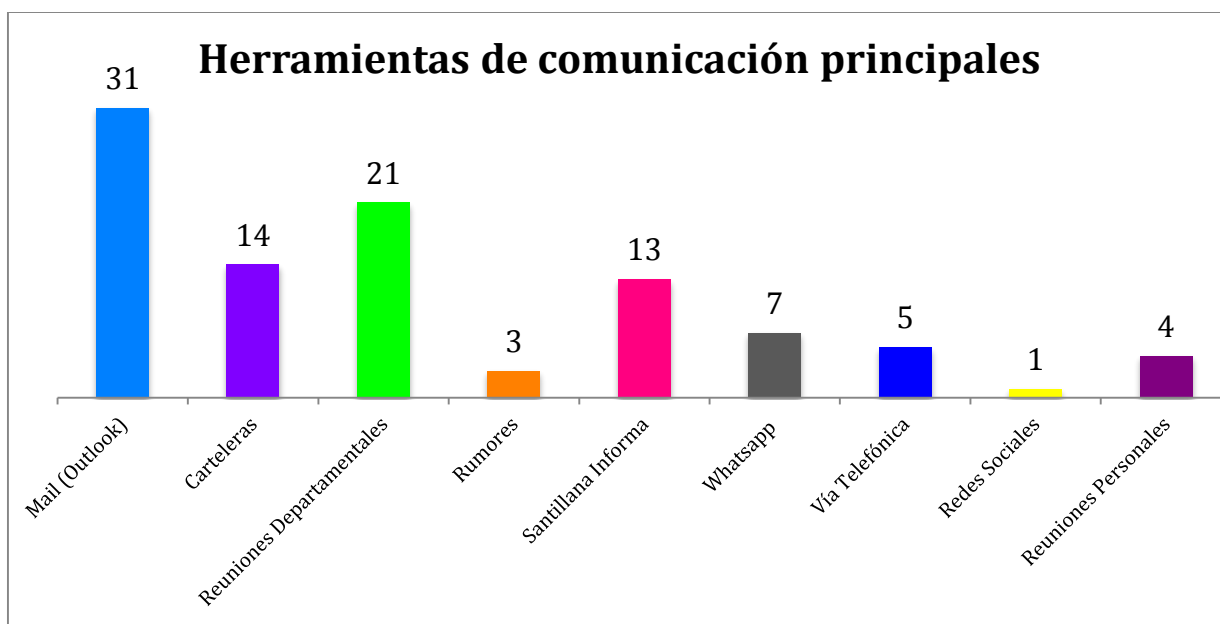


Figura 58, Problema interno 3

**Objetivos específicos:**

- Lograr congruencia comunicativa a través de Santillana Informa.
- Posicionar la dirección de mail *Comunicaciones Ecuador* como la principal fuente de información oficial para la empresa.



- Obtener buena acogida a través de esta herramienta renovada para que la gente lea los mails de la empresa.

#### **Público objetivo:**

- Todo el personal interno de Santillana.

#### **Estrategia:**

- Crear una imagen renovada, llamativa y didáctica de Santillana Informa para lograr un impacto en los públicos internos de la empresa y así posicionar a *Santillana Comunicaciones* como la fuente oficial de información.

### **13.Campaña: “Santillana me Informa“**

#### **-Mensaje:**

“Comunicaciones Ecuador me brinda la información oficial“.

#### **13.1. Expectativa:**

Se colocarán stickers en los monitores de trabajo de cada uno de los empleados con el mensaje “Revisa tu mail, pronto nos transformaremos“. Creando así expectativa e impulsando a que se lean los mails.

#### **Táctica-Pieza Creativa:**



Gráfico 16, Expectativa campaña interna 3

### 13.2. Informativa:

Días después del sticker se enviará un mail desde *Comunicaciones Ecuador* con el asunto ESTE ES EL MAIL, NOS TRANSFORMAMOS, y la pieza oficial de Santillana Informa con su nueva imagen y el mensaje “*Comunicaciones Ecuador* es mi fuente principal de información oficial”.

**Táctica-Pieza Creativa:** Pieza comunicativa Santillana Informa.



Gráfico 17, Informativa campaña interna 3



Gráfico 18, Informativa campaña interna 3

### 13.3. Recordación:

Se crearán mouse-pads con el mensaje “Santillana me Informa a través de Comunicaciones Ecuador” así los empleados estarán en continuo contacto con esta idea y sabrán de dónde proviene la información oficial de la empresa.

**Táctica-Pieza Creativa:**



Gráfico 19, Recordación campaña interna 3

**Encargados:** Marketing y Comunicación.

**-Cronograma:**

Fecha	Campaña: “Santillana me Informa”	Actividad
Del 2 al 10 de Octubre 2017.	Expectativa	Colocar los stickers en cada uno de los monitores de la empresa y mantenerlos ahí por 4 días.
El 18 de Octubre del 2017.	Informativa	Se enviará el mail oficial de renovación de imagen de Santillana informa con el mensaje de que esa es la principal fuente de información oficial.
1 de Noviembre	Recordación	Se procederá a la entrega de los mouse pads a todos los empleados de Santillana

Tabla 14, Cronograma campaña interna 3

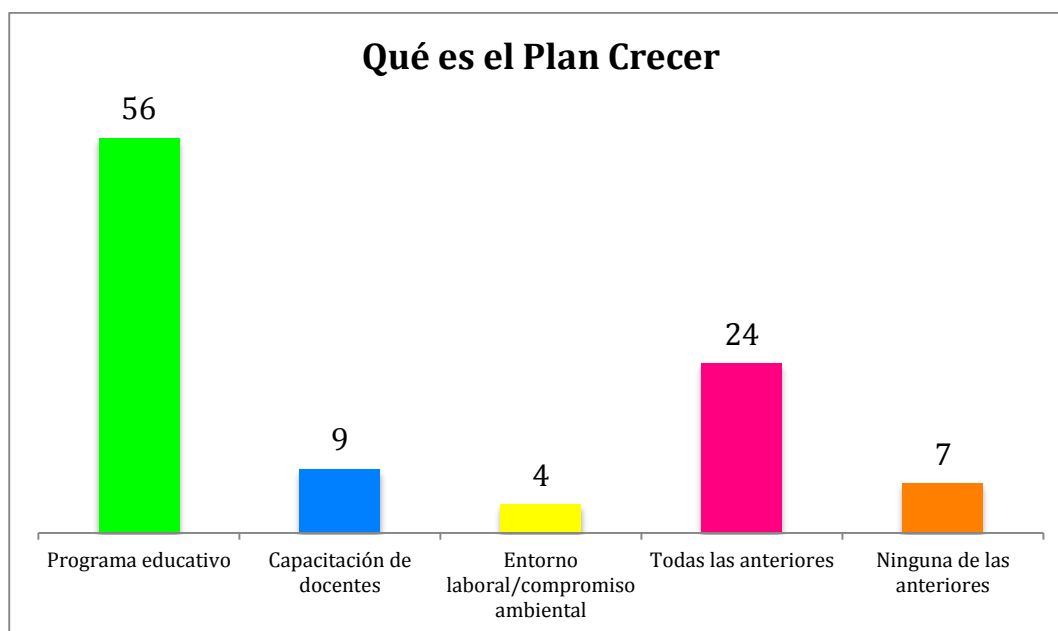
**-Presupuesto Santillana Informa:**

<b>Pieza</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Stickers para computador	\$1	80	\$80
Mail	\$0	1	\$0
Mouse-pads	\$5	80	\$400
		<b>Total:</b>	<b>\$480</b>

Tabla 15, Presupuesto campaña interna 3

**Problema N.4:****Programa Crecer:**

El Plan Crecer es un programa de responsabilidad social empresarial que brinda ayuda a distintas instituciones educativas, además de crear oportunidades de desarrollo profesional a niños y jóvenes que estén estudiando. Este programa ofrece un gran aporte a la comunidad a través de mejoras de infraestructura, capacitación a los docentes, gestión empresarial y un compromiso ambiental. Sin embargo los públicos internos de Santillana no conocen todo lo que abarca el Programa Crecer.



**Figura 59, Problema interno 4**

**Objetivos específicos:**

- Posicionar el Plan Crecer al menos en un 60%.
- Interiorizar los conceptos de responsabilidad social empresarial que promueve Santillana en los empleados.

**Público objetivo:**

- Todo el personal interno de Santillana.

**Estrategia:**

- Lograr que los públicos internos de Santillana asimilen profundamente los conceptos e ideas que promueve el Programa Crecer en los públicos internos involucrándolos más en las acciones del mismo mediante piezas comunicacionales y talleres didácticos.

**14.Campaña: “Santillana nos Ayuda a Crecer“**

**-Mensaje:** “Soy responsable como Santillana“

### 14.1. Expectativa:

Cajita de regalo miniatura con el mensaje impreso “Valoramos cada esfuerzo tuyo que hace a Santillana *crecer*“, además de un papel desplegable extra que diga “¡Gracias a tu apoyo Santillana es una empresa Socialmente Responsable!”

### Táctica-Pieza Creativa:



Gráfico 20, Expectativa campaña interna 4

### 14.2. Informativa:

Se realizará un taller en el nuevo mini-auditorio de Santillana a cargo de Jorge Daza director de Recursos Humanos dónde se informará a profundidad sobre el Programa Crecer y el involucramiento necesario que se requiere implementar por parte de los colaboradores internos.

### Táctica-Pieza Creativa:

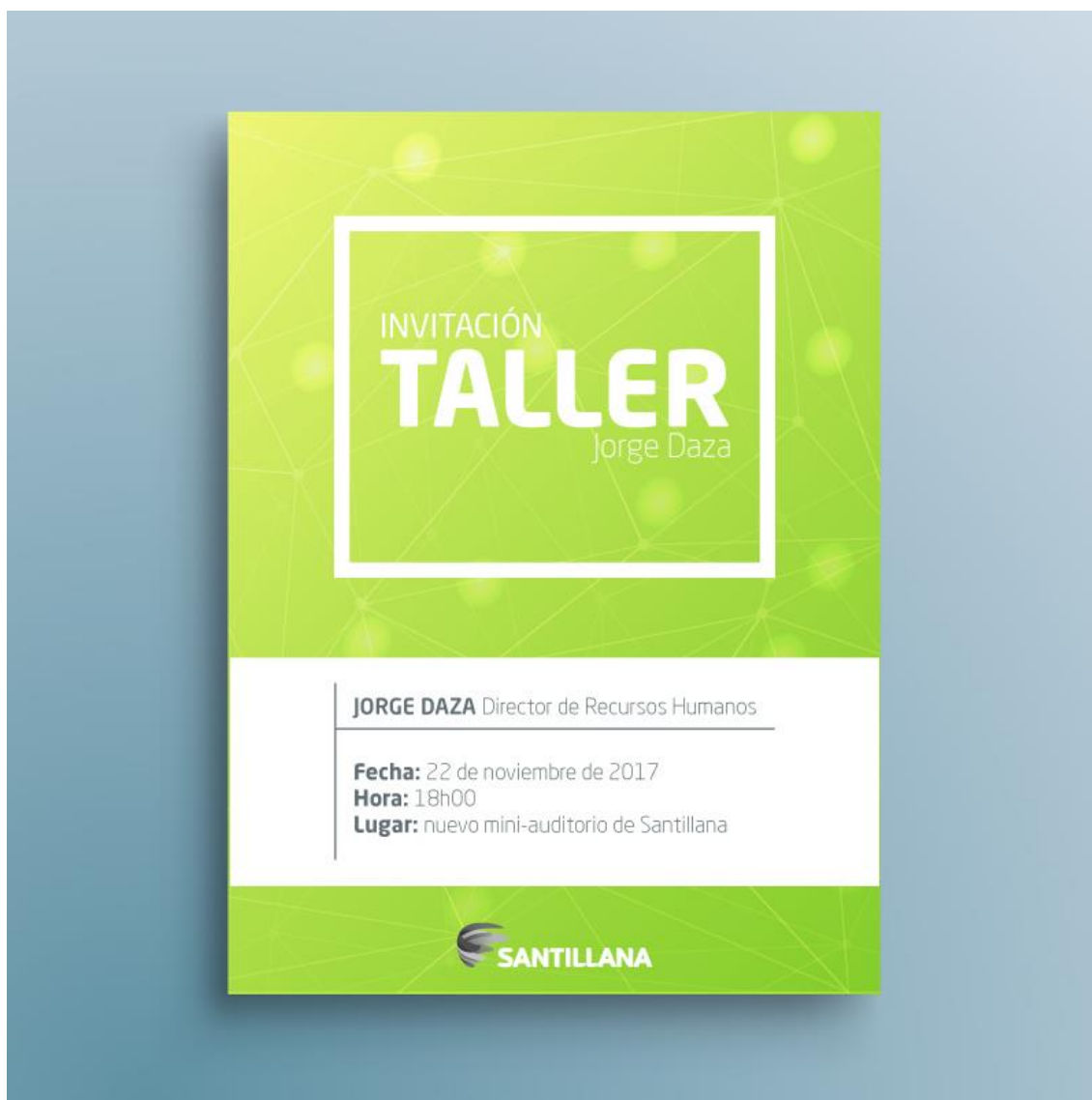


Gráfico 21, Informativa campaña interna 4



### 14.3. Recordación:

Se entregarán portalápices con información del Plan Crecer, además se regalarán plantitas de huerto en macetas pequeñas con el mensaje “¿Me ayudas a seguir creciendo?”.

#### Táctica-Pieza Creativa:



Gráfico 22, Recordación campaña interna 4



Gráfico 23, Recordación campaña interna 4

**Encargados:** Comunicación y Recursos Humanos.

**-Cronograma:**

<b>Fecha</b>	<b>Campaña: “ Santillana nos Ayuda a Crecer“</b>	<b>Actividad</b>
Del 2 al 10 de Octubre 2017.	Expectativa	Entregar cajitas miniatura.
El 22 de Noviembre del 2017.	Informativa	Invitaciones taller sobre Plan Crecer
12 al 15 de Diciembre 2017.	Recordación	Entrega portalápices y macetas.

Tabla 16, Cronograma campaña interna 4

**-Presupuesto Programa Crecer:**

<b>Pieza</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Cajas Miniatura	\$2	80	\$160
Invitaciones	\$4	80	\$320
Portalápices	\$3,20	80	\$256
Plantitas con maceta	\$2,50	80	\$200
		<b>Total:</b>	<b>\$936</b>

Tabla 17, Presupuesto campaña interna 4

**PRESUPUESTO FINAL:**

<b>Campaña</b>	<b>Valor</b>
“Yo soy parte de Santillana “	\$500
“Mis acciones crean valores“	\$1045
“Santillana me Informa“	\$480
“ Santillana nos Ayuda a Crecer“	\$936
Fee Baladí	\$300
<b>Total</b>	<b>\$3261</b>

**Tabla 18, Presupuesto final campañas internas Santillana**

## Campañas de Comunicación Global

### Objetivo General:

Desarrollar innovadoras campañas de comunicación global de carácter institucional para Santillana S.A. y así mejorar el flujo comunicativo con cada uno de sus públicos mientras se logra un mayor reconocimiento de la marca.

### Objetivos Específicos:

- Crear un vínculo entre Santillana y sus público externos.
- Posicionar la marca en medios masivos .
- Generar interés en clientes y posibles clientes sobre la gestión de Santillana,
- Mantener y fortalecer la buena relación que Santillana tiene con los docentes.
- Crear una estrategia comunicacional con padres y alumnos.

### Metodología:

Para llevar a cabo el trabajo se realizaron entrevistas cualitativas al jefe de comunicación y al jefe comercial de la compañía, en base a esto se obtuvo información relevante sobre los públicos externos y problemas a tratar con cada uno de estos.

### Mapa de públicos

<b>Público</b>	<b>Subpúblico</b>	<b>Modo de relación</b>
Comunidad	-Escuelas, colegios	Plan Crecer, ayuda de infraestructura donación de textos escolares.
Medios	-Medios educativos, revistas, anuarios escolares	No tienen relación con medios masivos
Decisión de compra colegios	-Rectores -Coordinadores Académicos	Son quienes deciden pedir los libros de Santillana en las

	-Posibles clientes	listas de útiles
Público final	-Padres de familia -Estudiantes	Quienes compran y usan el libro durante todo el año lectivo.
Personal académico	-Docentes	Usan los libros guías de Santillana y reciben capacitaciones

Tabla 19, Mapa de públicos externos Santillana

### **Tema de la campaña:**

Cada aporte que Santillana y cada uno de los públicos hace es una semilla que fomenta el desarrollo de una mejor educación.

### **Concepto creativo:**

Al ser Santillana una editorial de textos infantiles, y debido a que en conjunto con sus públicos aportan significativamente a la educación , se tomará como analogía a Santillana y el labor de los docentes, rectores, coordinadores académicos como semillas de un árbol que hacen a los estudiantes, quienes vendrían a ser el árbol, crecer y aprender.

## **15.Campaña 1: Santillana la semilla de crecimiento.**

Plan de Responsabilidad Social: Programa Crecer.

**Público:** Escuelas, colegios

**Objetivo específico:** Dar a conocer el Plan Crecer en escuelas y colegios particulares o fiscales a quienes Santillana brinda un apoyo en infraestructuras, auspicios.

**Mensaje:** Santillana aporta al crecimiento social y educativo.

**Estrategia:** Educomunicar a los colegios fiscales y particulares sobre la ayuda que Santillana brinda dentro de los mismos usando medios digitales y un concepto didáctico.

**Piezas-Santillana, la semilla de crecimiento:**

### 15.1. Expectativa:



Gráfico 24, Expectativa campaña global 1

Afiche Plan Crecer que se colocará en distintos colegios.

**15.2. Informativa:**

Gráfico 25, Informativa campaña global 1

Invitación taller sobre R.S.E.



Recordación:



Gráfico 26, Recordación campaña global 1

Vinilo decorativo para colegios.

<b>Santillana, la semilla de crecimiento.</b>		
<b>Público:</b>	Escuelas, colegios	
<b>FASE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PIEZA/TÁCTICA</b>
<i>Expectativa</i>	Se entregará en cada uno de los colegios afiches informativos con infografías sobre el Plan Crecer.	Afiche “Santillana aporta al crecimiento social y educativo a través del Plan Crecer“
<i>Informativa</i>	Se realizará una capacitación en cada uno de los colegios sobre Responsabilidad Social Empresarial y los beneficios del Plan Crecer.	Invitación a capacitación sobre Responsabilidad Social en forma de hoja de árbol.
<i>Recordación</i>	Se colocará un sticker tipo vinilo decorativo en un área recreativa de cada colegio con forma de árbol y en cada rama se explicarán acciones del específicas Plan Crecer, además existirá una frase con el mensaje “Santillana aporta al crecimiento social y educativo“.	Vinilo de árbol colocado en colegio.

Tabla 20, Campaña global 1

**Cronograma:**

<b>Fecha</b>	<b>Campaña: “Santillana la semilla de crecimiento “</b>	<b>Actividad</b>
7 al 11 de Agosto 2017	Expectativa	Se colocarán los afiches sobre Plan Crecer en distintos colegios.
14 al 18 de Agosto 2017	Informativa	Se realizarán capacitaciones sobre R.S.E. en distintos colegios.
30 de Agosto 2017	Recordación	Se colocarán vinilos decorativos

Tabla 21, Cronograma campaña global 1

**Presupuesto:**

<b>Pieza</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Afiches	\$5,00	50	\$250
Invitaciones	\$3	25	\$75
Vinilos	\$6,50	25	\$162,50
		<b>Total:</b>	<b>\$487,5</b>

Tabla 22, Presupuesto campaña global 1

**16.Campaña 2: Siembra conocimiento con Santillana**

Decisión de compra

**Público:** Rectores, Coordinadores Académicos

Posibles clientes

**Objetivo específico:** Incrementar el número de adquisiciones del programa académico de Santillana, reflejar la calidad del mismo.

**Mensaje:** Santillana ofrece los mejores textos y programas académicos a los colegios.

**Estrategia:** Comunicar los beneficios(acompañamiento, coaching, capacitaciones, libros gratuitos docentes) que se obtiene al ser cliente Santillana, mantener la fidelización de quienes ya son clientes a través de una feria del libro Santillana donde se puedan apreciar la variedad de textos y beneficios que la empresa ofrece.

**Piezas-Siembra conocimiento con Santillana:**

**16.1. Expectativa:**



Gráfico 27, Expectativa campaña global 2

Brochure colegios que ya trabajan con Santillana.



Gráfico 28, Expectativa campaña global 2

Brochure futuros clientes.

**16.2. Informativa:**



Gráfico 29, Informativa campaña global 2

Afiche promocional Feria del Libro Santillana.

### 16.3. Recordación:



Gráfico 30, Recordación campaña global 2

Adorno de madera para colegios.

Diapositivas presentación catálogo.



Gráfico 31, Recordación campaña global 2



Gráfico 32, Recordación campaña global 2

<b>Siembra conocimiento con Santillana</b>		
<b>Público:</b>	Rectores, Coordinadores Académicos Posibles clientes	
<b>FASE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PIEZA/TÁCTICA</b>
<b>Expectativa</b>	<p>*A los colegios que ya han adquirido el programa educativo de Santillana se les enviará un brochure creativo en forma de hoja con el mensaje “Tu colegio está sembrando la mejor educación en sus alumnos“.</p> <p>*Para aquellos colegios que aún no han adquirido Santillana el mismo brochure con el mensaje “Tu colegio podría sembrar la mejor educación en sus alumnos“.</p>	Brochure en forma de hoja con mensaje y logo de Santillana.
<b>Informativa</b>	Se realizará una feria de textos Santillana donde se mostrarán los libros de las distintas líneas.	<p>Afiche</p> <p>Feria del libro Santillana</p> <p>Museo Nacional C.C.E.</p> <p>Sábado 23 de Septiembre, 2017</p> <p>-17h00.</p>
<b>Recordación</b>	<p>Los delegados se acercarán a los colegios para valorar el programa académico de Santillana si ya se está ejecutando y dejaran un cuadro de adorno en forma de árbol con el mensaje “Con Santillana este colegio cosecha los mejores éxitos” y código QR de página web.</p> <p>Y para los colegios donde no se está ejecutando el delegado llevará una presentación ppt de los textos y beneficios del programa académico Santillana además de un catálogo físico y un flyer con el link del catálogo digital para que puedan valorar los beneficios de Santillana.</p>	<p>Adorno de madera en forma de árbol. Fotomontaje adorno</p> <p>PowerPoint de presentación oficial de textos.</p>

Tabla 23, Campaña global 2



**Cronograma:**

<b>Fecha</b>	<b>Campaña: “Siembra conocimiento con Santillana “</b>	<b>Actividad</b>
4 al 8 de Septiembre 2017	Expectativa	Se entregarán brochures de hoja en colegios
11 al 22 de Septiembre 2017	Informativa	Se promocionará la feria del Libro Santillana
23 de Septiembre 2017	Informativa	Feria del Libro Santillana.
29 de Septiembre 2017	Recordación	Se entregarán los adornos de madera.

Tabla 24, Cronograma campaña global 2

**Presupuesto:**

<b>Pieza</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Brochures	\$3	30	\$90
Afiche	\$2	30	\$60
Logística feria	\$200	1	\$200
Adornos madera	\$2,50	30	\$75
		<b>Total:</b>	<b>\$425</b>

Tabla 25, Presupuesto campaña global 2

## 17.Campaña 3: Yo riego mi semilla del conocimiento.

**Público:** Padres y estudiantes

**Objetivo específico:** Conocimiento de la empresa y producto.

**Mensaje:** Santillana es la mejor editorial.

**Estrategia:** Crear un evento del Libro Leído Santillana dónde padres e hijos se involucren con la marca y puedan sacar provecho a los libros de la línea Loqueleo a través de un concurso propio.

**Piezas- Yo riego mi semilla del conocimiento:**

### 17.1. Expectativa:



Gráfico 33, Expectativa campaña global 3

**17.2. Informativa:**

Gráfico 34, Informativa campaña global 3

Carta de invitación oficial al libro leído para colegios.

### 17.3. Recordación:



Gráfico 35, Recordación campaña global 3

Diploma por participación en Libro Leído 1era edición Santillana.

Yo riego mi semilla del conocimiento.		
Público:	Padres de familia, estudiantes	
FASE	ESTRATEGIA	PIEZA/TÁCTICA
<i>Expectativa</i>	Colocar un libro gigante como activación BTL en los recreos de varios colegios con los cuales Santillana trabaja, dentro del libro estarán varias hojas de árbol pegadas y arrancables con el mensaje “Santillana y Loqueleo te invitan a que cuentes tu propia versión de la historia“, al otro lado encontrarán los términos del concurso “Libro Leído Santillana I edición“ y distintas categorías.	Pieza: BTL libro y hojitas con información

<b>Informativa</b>	Convocación oficial al colegio para que los padres de familia autoricen y preparen a sus hijos para el concurso. Evento libro leído Santillana	Carta de invitación oficial
<b>Recordación</b>	Diploma por participación y premios a los ganadores. 1er lugar orden de compra por \$100 en Librería Española. 2do lugar: 4 textos Loqueleo de su elección. 3er lugar: descuento de 40% en su próxima compra de textos Santillana.	Diploma por participación

Tabla 26, Campaña global 3

**Cronograma:**

<b>Fecha</b>	<b>Campaña: “Yo riego mi semilla del conocimiento”</b>	<b>Actividad</b>
2 al 13 de Octubre 2017	Expectativa	Se colocarán los BTLs en distintos colegios.
17 Octubre 2017	Informativa	Se enviará la convocatoria oficial
17 de Noviembre 2017	Informativa	Libro leído Santillana 1era edición.
17 de Noviembre 2017	Recordación	Se entregarán los diplomas por participación.

Tabla 27, Campaña global 3

**Presupuesto:**

<b>Pieza</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
BTLs	\$30	1	\$30
Hojitas BTL	\$0,25	100	\$25
Convocatoria	\$0,20	50	\$10
Diplomas	\$2,50	30	\$75
Lugar CCE, gratis por evento educativo	\$0	1	\$0
		<b>Total:</b>	<b>\$140</b>

Tabla 28, Presupuesto campaña global 3

## **18.Campaña 4: Soy profe, soy la raíz del aprendizaje.**

**Público:** Docentes

**Objetivo específico:** Apropiación del concepto de la marca y el sentido de ser educador en los docentes.

**Mensaje:** Santillana me hace mejor docente.

**Estrategia:** Resaltar los grandes beneficios que Santillana les brinda a los docentes manteniendo estrategias de empoderamiento hacia la profesión y vinculando a la marca con un mejor desempeño de este labor.

**Piezas-Soy profe, soy la raíz del aprendizaje:**

## 18.1. Expectativa:



Gráfico 36, Expectativa campaña global 4

Tarjeta de agradecimiento profesores.

## 18.2. Informativa:



Gráfico 37, Informativa campaña global 4

Invitación a capacitación de docentes



### 18.3. Recordación:



Gráfico 38, Recordación campaña global 4

Maceta pizarrón profesores.

<b>Soy profe, soy la raíz del aprendizaje</b>		
<b>Público:</b>	<b>Docentes</b>	
<b>FASE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PIEZA/TÁCTICA</b>
<i>Expectativa</i>	Santillana enviará una tarjeta de agradecimiento a los docentes por su trabajo con los alumnos y aporte a la educación.	Tarjeta de agradecimiento profes.
<i>Informativa</i>	Santillana realizará una capacitación a los profesores donde les ofrecerá herramientas para hacer mejor uso de sus guías de docente; en adición, un experto hablará de la motivación a los alumnos en durante las clases.	Invitación capacitación

<b>Recordación</b>	Se regalará una maceta con el mensaje “Gracias por ayudarme a crecer“ y tizas para que los alumnos escriban mensajes al maestro.	Maceta para tiza.
--------------------	--	-------------------

Tabla 29, Campaña global 4

**Cronograma:**

<b>Fecha</b>	<b>Campaña: “Soy profe, soy la raíz del aprendizaje “</b>	<b>Actividad</b>
8 al 12 de Enero 2018	Expectativa	Entrega tarjetas de agradecimiento profes
15 de Enero 2018	Informativa	Se enviarán las invitaciones a la capacitación
25 de Enero 2018	Informativa	Capacitación
29 al 31 de Enero 2018	Recordación	Entrega macetas.

Tabla 30, Cronograma campaña global 4

**Presupuesto:**

<b>Pieza</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Tarjetas	\$1,50	100	\$150
Invitaciones	\$2	50	\$100
Macetas	\$3	60	\$180
		<b>Total:</b>	<b>\$430</b>

Tabla 31, Presupuesto campaña global 4

## **19.Campaña 5: Comunico y crezco con un libro de Santillana.**

**Público:** Medios

**Objetivo específico:** Posicionamiento de la marca en medios de comunicación.

**Mensaje:** Comparte un libro Santillana con un niño.

**Estrategia:** Crear una campaña para que los medios de comunicación educativos creen un involucramiento con Santillana.

**Piezas-Comunico y crezco con un libro Santillana:**

### **19.1. Expectativa:**



Quito, febrero 2018

#### **Boletín de Prensa #1**

**El 28 de febrero a las 15h00 en la fundación Cecilia Rivadeneira se llevará a cabo el evento *Medios y Educación*.**

El evento es impulsado por Santillana S.A. y tiene como finalidad crear una relación entre los libros, los niños de la fundación y los medios de comunicación. Dentro de este evento importantes periodistas nacionales compartirán un libro de Santillana con un niño; un evento benéfico que involucra la educación y buena voluntad de los medios. La colaboración conjunta de la editorial con la comunidad y el aporte de los medios será esencial para la realización del evento.

Para mayor información contactarse con:

William Hernández

Director de Comunicación Santillana

**Gráfico 39, Expectativa campaña global 5**

## 19.2. Informativa:



Gráfico 40, Informativa campaña global 5

Invitación al evento Medios y Educación.

19.3. Recordación:



Gráfico 41, Recordación campaña global 5

Pieza Facebook



Pixiz

Gráfico 42, Recordación campaña global 5

<b>Comunico y crezco con un libro de Santillana</b>		
<b>Público:</b>	<b>Medios</b>	
<b>FASE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PIEZA/TÁCTICA</b>
<i>Expectativa</i>	Se enviará un boletín de prensa convocando a los medios del primer evento de Medios y Educación impulsada por Santillana	Boletín de prensa.
<i>Informativa</i>	Se realizará un pequeño evento en el cual importantes periodistas nacionales compartirán un libro de Santillana con niños de escasos recursos económicos de fundaciones a las cuales Santillana ayuda.	Invitación Evento.
<i>Recordación</i>	Se postearán en redes sociales las fotografías del evento, así también se brindará un reconocimiento al medio y periodista por su apoyo.	Fotomontaje publicación en Facebook y reconocimiento.

Tabla 32, Campaña global 5

**Cronograma:**

<b>Fecha</b>	<b>Campaña: “Comunico y crezco con un libro Santillana “</b>	<b>Actividad</b>
5 al 9 de Febrero 2018	Expectativa	Envío de boletín de prensa.
12 al 15 de Febrero 2018	Informativa	Se enviarán las invitaciones al evento..
26 de Febrero 2018	Informativa	Evento
27 y 28 de Febrero 2018	Recordación	Entrega reconocimientos, posts en Facebook.

Tabla 33, Cronograma campaña global 5

**Presupuesto:**

<b>Pieza</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Boletín	\$0	40	\$0
Invitaciones	\$3,5	40	\$140
Reconocimientos	\$2	20	\$40
Promoción Facebook	\$40	1	\$40
		<b>Total:</b>	<b>\$220</b>

Tabla 34, Presupuesto campaña global 5

**Presupuesto final:**

<b>Campaña</b>	<b>Valor</b>
<b>1.</b> Santillana la semilla de crecimiento.	\$487,5
<b>2.</b> Siembra conocimiento con Santillana	\$425
<b>3.</b> Yo riego mi semilla del conocimiento.	\$140
<b>4.</b> Soy profe, soy la raíz del aprendizaje.	\$430
<b>5.</b> Comunico y crezco con un libro de Santillana.	\$220
	<b>\$1702,5</b>

Tabla 35, Presupuesto final campañas globales

## 20. Plan de comunicación 3.0-Medios Digitales:

Público en general

**Nombre campaña:** “Santillana siembra innovación y más información“

**Objetivo:** Posicionar a Santillana mediante medios digitales, para que obtenga una mejor imagen en estos.

**Estrategia:**

Renovación página web y uso de medios digitales de Santillana.

<b>“Santillana siembra innovación y más información“</b>		
<b>Público:</b>	en general	
<b>FASE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PIEZA/TÁCTICA</b>
<i>Expectativa</i>	Página web, pantalla de bienvenida con el siguiente mensaje: “Santillana está sembrando innovación y más información“	Fotomontaje página web de bienvenida.
<i>Informativa</i>	Lanzamiento oficial de nuevo formato catálogo de libros digital, plataforma en forma de árbol donde se puedan observar portadas e información sobre cada texto.	Sección de catálogo virtual, forma de árbol
<i>Recordación</i>	Opción de ingresar códigos de los libros de Santillana para ganar premios “Textos Loqueleo“ en la página web. Promoción en redes sociales.	Promocionales para Facebook : “Al ingresar el código de tu libro Santillana en nuestra página web, puedes llevarte increíbles premios“

Tabla 36, Plan de comunicación en medios digitales

**Cronograma:**

<b>Fecha</b>	<b>Campaña: “Santillana siembra innovación y más información “</b>	<b>Actividad</b>
5 al 9 de Marzo 2018	Expectativa	Página de bienvenida
12 al 15 de Marzo 2018	Informativa	Lanzamiento formato catálogo.
22 de Marzo	Recordación	Promoción FB

Tabla 37, Cronograma Medios Digitales



**Presupuesto:**

<b>Pieza</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Rediseño de página web	\$700	0	\$700
Promoción Facebook	\$70	1	\$70
		<b>Total:</b>	<b>\$770</b>

Tabla 38, Presupuesto Medios Digitales

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- A través del marco teórico se han explorado diversos conceptos de comunicación y comunicación organizacional que incluyen identidad, imagen y reputación entendiendo a profundidad cada uno de estos y como son aplicados.
- Se han explorado los distintos públicos que tiene una organización y como dirigirse con mensajes puntuales y herramientas específicas a cada uno de ellos ya sean internos o externos.
- Se entendieron los conceptos de comunicación interna y externa, la manera de aplicar planes y la importancia de la ejecución de los mismos.
- También se pudo analizar el concepto de comunicación en crisis, la importancia de la prevención y la toma de acciones inmediatas.
- Se profundizó el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, se conocieron sus ventajas, formas de aplicación y normativas regulatorias.
- Se estudió la dinámica, estrategias y elementos de las Relaciones Públicas.
- Mediante la investigación teórica se comprendió cómo se realizan acciones de Lobbying y la manera en que estas producen cambios en las políticas públicas.
- A través de la creación de la agencia de comunicación se pudieron poner en práctica los conceptos del marco teórico.
- La agencia de comunicación sirvió para profundizar temas de identidad, imagen y reputación corporativa.
- Mediante Baladí, comunicación corporativa y cada uno de sus servicios se profundizó en temas de comunicación interna, global y responsabilidad social empresarial.

- A través de la auditoría de comunicación realizada a Santillana se pudieron determinar varios datos cualitativos y cuantitativos sobre los problemas comunicacionales de la organización.
- Las auditorías de comunicación interna deberían llevarse a cabo periódicamente en empresas como Santillana para conocer cuáles son las oportunidades de mejora a nivel de identidad, canales y herramientas que tiene la empresa.
- Las campañas de comunicación interna deben tener un concepto base bien dirigido según el segmento de público al cual se quiere llegar, mantener los colores institucionales o mensajes comunes de la empresa vuelve a las campañas más objetivas y precisas.
- Para las campañas de comunicación global un análisis cualitativo ayuda, sin embargo sería conveniente implementar investigaciones cuantitativas.
- Dentro de los planes de comunicación externa es importante conocer el modo de relación que lleva cada público y sub-público con la empresa para poder explotar al máximo el uso de mensajes y herramientas.
- El hecho de haber ejecutado una serie de proyectos reales es muy útil para la vida laboral y permite estar en mayor contacto con la vida profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelenda, L. (2010). *Las Organizaciones Intermediarias en el Campo de la Responsabilidad Social Empresarial*. México D.F: FLACSO.
- Álvarez, J. (2007). *Comunicación interna, la estrategia del éxito*. Atizapán de Zaragoza: Razón y Palabra.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). *The effect of corporate image in the formation of customer loyalty*. *Journal of Service Research*, p.82-92.
- Barroso, F & Santos, A. (2014). *Responsabilidad Social Empresarial y gestión del conocimiento: Conceptos y aplicaciones para el desarrollo sostenible*. Mérida: Universidad de Mayab.
- Blázquez, A., Sánchez, M.I, & Gallardo, D. (2015). *Paradojas del análisis conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial*. Madrid: Revista de Responsabilidad Social de la Empresa.
- Castro, A. D. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Bogotá: Universidad del Norte
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas*. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 desde <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ciudad Alfaro: Asamblea Constituyente.
- Farinós, J. M. (2015). *Environmental responsibility and corporate social responsibility*. *VITRUVIO-International Journal of Architectural Technology and Sustainability*, (1), 87-91.

- Fernández, G. R. (2005). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. Alicante: ECU.
- Guevara, R. E. (2008). *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*. Madrid: B - EUMED.
- Ind, N. (2007). *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- King, K. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Gestipolis.
- Kreps, G. L. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
- LOSEP. (2014). Ley Orgánica de Servicio Público. Ecuador.
- Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis* (Vol. 1). Madrid: LID Editorial.
- Martínez, H. (2010). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Muños, P. (2016). *Clase de Comunicación en Crisis*. Quito: USFQ.
- Olcese, A. (2015). *La responsabilidad social, motor del cambio empresarial: una propuesta española para Europa y América Latina*. Madrid: McGraw-Hill España.
- Perello-Marin, M. R., Suarez-Rusb, E., & Susaetac, L. (2015) *Corporate Social Responsibility as a tool for Social Innovation*. Valencia: 1st International Conference on Business Management.
- Rulicki, S., & Cherny, M. (2007). *Comunicación no verbal*. Ediciones Granica SA.
- Salla, G. J., & Ortega, S. J. (2008). *Plan estratégico de relaciones públicas*. Barcelona, ES: J.M. BOSCH EDITOR.
- 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>
- Torres, M. (2015) *Propuesta para Integrar las Prácticas del Asociativismo en la Gestión de la Responsabilidad Social de las Pymes*. Quito: FLACSO.
- Tushman, M. L., & Katz, R. (1980). *External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers*. Management science.

- Valor, M. (2001). *Responsabilidad Social de la Empresa, Marketing de Relaciones y Política de Recursos Humanos: El Gasto Social de la Empresa*. Madrid: Papeles de Ética, Economía y Dirección N<sup>o</sup> 6.
- Villafañe, J. (2000). *La reputación corporativa*. En Villafañe, J. *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Xifra, J. (2000). *El lobbying: cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*.

## ANEXOS

### ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA SANTILLANA

#### 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.



\_\_\_\_\_



SANTILLANA.COMPARTIR

\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_

5. ¿Conoce qué es el Plan Crecer?

Sí  No

6. Encierre con un círculo en la letra correspondiente lo qué es el Plan Crecer:
- Un programa educativo que contribuye a la comunidad.
  - Un programa que se encarga de capacitar a los docentes.
  - Un programa comprometido con el entorno laboral y que posee un compromiso ambiental.
  - Todas las anteriores.
  - 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

20. ¿Qué tan satisfecho con la respuesta a sus

- Educativas  
 Editorial

quedó usted sugerencias?

Completamente satisfecho  Satisfecho  Insatisfecho  Completamente insatisfecho

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

	SI	NO
Actualizada		
Oportuna		
Precisa		
Necesaria		
Suficiente		
Fiable		

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

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

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

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

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

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

## ANEXO B: GUÍA DE MEDIOS SANTILLANA

Nombre	Apellido	Medio	Teléfono	Segmento	Correo electrónico
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