

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de Comunicación Interna y Externa de The
Highlands School Quito
Proyecto de Investigación**

María del Pilar Tarré

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicos

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

Quito, 15 de diciembre de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Auditoría de Comunicación Interna y Externa de The
Highlands School Quito**

María del Pilar Tarré Quirós

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, MA

Firma del profesor

Quito, 15 de diciembre de 2017

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos:

María del Pilar Tarré Quirós

Código:

00112411

Cédula de Identidad:

1719812271

Lugar y fecha:

Quito, 15 de diciembre de 2017

RESUMEN

La comunicación es parte de la vida cotidiana de todas las personas. Sin ella sería imposible relacionarse con los demás y desarrollarse como sociedad competente. Las empresas de hoy en día tienen un reto especial, y es saber relacionarse con sus públicos objetivo. Los consumidores de hoy en día no buscan un buen producto, sino una buena experiencia con la marca que ofrece el producto. Por esta razón, la comunicación corporativa se ha convertido en una herramienta de vital importancia para el desarrollo de la empresa actual. Este trabajo de investigación pretende demostrar esta afirmación a través de una auditoría de comunicación del colegio The Highlands School Quito.

Palabras clave: Auditoría, Comunicación, Relaciones Públicas, Campañas de Comunicación, Comunicación Interna.

ABSTRACT

Communication is an essential part for every person's daily life. Without it, it would be impossible to relate with one another and develop as a competent society. Organization of now at days have a special challenge: to know how to relate with their publics. Consumers of this time do not seek for a good product, but for a good experience with the brand that offers that product. For this reason, Corporate Communication has become a very important tool for the growth and development of the organizations of this time. This paper demonstrates the previous affirmation with an internal communication audit of The Highlands School Quito.

Key words: Audit, Communication, Public Relations, Communication Campaigns, Internal Communication.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	10
INTRODUCCIÓN	11
DESARROLLO DEL TEMA	13
1. Objetivos	13
2. La Comunicación	13
3. Comunicación Organizacional.....	18
3.1. Comunicación Interna	18
3.1.1. Identidad Corporativa	21
3.1.2. Cultura Orgaizacional	25
3.1.3. La Imagen Corporativa	30
3.1.4. Reputación Corporativa	32
3.2. Comunicación Externa.....	35
3.2.1. Relaciones Públicas.....	35
3.2.2. Comunicación en Crisis.....	37
4. Auditoria de Comunicación Interna The Highlands School Quito.....	43
4.1. Antecedentes Históricos.....	43
4.2. Misión	46
4.3. Visión	46
4.4. Valores	46
4.5. Filosofía.....	47
4.6. Identidad Visual.....	48
4.7. Organigrama.....	49
4.8. Sistema Normativo de la Empresa	50
4.9. Mapa de Públicos.....	51
4.10. Características de Públicos	52
4.11. Estrategias y Tácticas de Comunicación	58
4.12. Auditoría de Comunicación	58
4.12.1. Objetivos de la Auditoría de Comunicación.....	59
4.12.2. Análisis de los Resultados.....	60
4.12.3. Conclusiones y Recomendaciones.....	103
5. Campañas de Comunicación Interna	104
5.1. Principales Conclusiones de la Auditoría y Elementos a Trabajar	105
5.1.1. A Nivel de Identidad.....	105
5.1.2. A Nivel Comunicacional.....	105
5.1.3. A Nivel de Ambiente Laboral	106
5.2. Objetivos	106
5.3. Campaña: We Are Our Highest Version.....	107
5.4. Cronograma.....	121
5.5. Presupuesto por Campaña	124
6. Campañas de Comunicación Global	125
6.1. Problemas Comunicacionales	125
6.1.1. Proveedores	125
6.1.2. Distrito de Puembo	125
6.1.3. Guarderías.....	125
6.1.4. Padres de Familia.....	126
6.1.5. Niños.....	126

6.2.	Objetivos	126
6.3.	Campaña: Tú También Eres Highlands	127
6.4.	Presupuesto por Campaña	135
CONCLUSIONES		137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		138
ANEXO A: ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA		141
ANEXO B: ENTREVISTA A ANDREA PÉREZ		151
ANEXO C: ENTREVISTA A PROVEEDOR THE HIGHLANDS SCHOOL (LOOP PUBLICIDAD)....		154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Área del Total de Encuestados.....	60
Tabla 2: Misión.....	61
Tabla 3: Misión.....	61
Tabla 4: Opciones de Misión.....	64
Tabla 5: Opciones de Misión.....	64
Tabla 6: Valores Institucionales.....	66
Tabla 7: Honestidad.....	67
Tabla 8: Sabiduría.....	68
Tabla 9: Caridad.....	68
Tabla 10: Responsabilidad.....	69
Tabla 11: Confianza.....	69
Tabla 12: Eficacia.....	70
Tabla 13: Justicia.....	70
Tabla 14: Actitud Positiva.....	71
Tabla 15: Templanza.....	71
Tabla 16: Servicio.....	72
Tabla 17: Espiritualidad.....	72
Tabla 18: Compromiso.....	73
Tabla 19: Fortaleza.....	73
Tabla 20: Liderazgo.....	74
Tabla 21: Colores Corporativos.....	75
Tabla 22: Colores Corporativos.....	76
Tabla 23: Logo.....	77
Tabla 24: Logos.....	78
Tabla 25: Herramientas usadas por Colegio.....	79
Tabla 26: Herramientas usadas por Colegio.....	80
Tabla 27: Herramientas usadas por Colegio.....	80
Tabla 28: Herramientas usadas por Colegio.....	81
Tabla 29: Herramientas según su grado de eficacia.....	82
Tabla 30: Herramientas según su grado de eficacia.....	83
Tabla 31: Herramientas según su grado de eficacia.....	83
Tabla 32: Herramientas según su grado de eficacia.....	84
Tabla 33: Herramientas según su grado de eficacia.....	84
Tabla 34: Herramientas según su grado de eficacia.....	85
Tabla 35: Tipo de Correos.....	86
Tabla 36: Tipo de Correos.....	87
Tabla 37: Tipo de Correos.....	87
Tabla 38: Tipo de Información.....	89
Tabla 39: Tipo de Información.....	90
Tabla 40: Tipo de Información.....	90
Tabla 41: Afirmaciones sobre jefe.....	93
Tabla 42: Afirmaciones sobre jefe.....	94
Tabla 43: Afirmaciones sobre jefe.....	95
Tabla 44: Transmisión de Información.....	96

Tabla 45: Medios de Comunicación.....	97
Tabla 46: Sugerencia	98
Tabla 47: Sugerencias	100
Tabla 48: Sugerencias	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo The Highlands School	48
Figura 2: Logo 1	48
Figura 3: Organigrama	50
Figura 4: Campaña Valores Institucionales	108
Figura 5: Campaña Valores Institucionales	109
Figura 6: Campaña Valores Institucionales	110
Figura 7: Campaña Valores Institucionales	110
Figura 8: Campaña Misión	111
Figura 9: Campaña Misión	112
Figura 10: Campaña Misión.....	113
Figura 11: Campaña Información	114
Figura 12: Campaña Información	115
Figura 13: Campaña Información	115
Figura 14: Campaña Red Semper Altius.....	116
Figura 15: Campaña Red Semper Altius.....	117
Figura 16: Campaña Beneficios	118
Figura 17: Campaña Beneficios	119
Figura 18: Campaña Proveedores.....	128
Figura 19: Campaña Proveedores.....	128
Figura 20: Campaña Proveedores.....	129
Figura 21: Campaña Proveedores.....	130
Figura 22: Campaña Distrito.....	131
Figura 23: Campaña Distrito.....	132
Figura 24: Campaña Distrito.....	133
Figura 25: Campaña Niños	135

INTRODUCCIÓN

Durante la revolución industrial, la comunicación empresarial se limitaba únicamente al aspecto promocional y publicitario. El posicionamiento de las empresas se medía a través del porcentaje de producción y ventas, sin tomar en cuenta aspectos esenciales que hoy en día también determinan el posicionamiento de una organización en el entorno laboral y social. En esa época no era necesario tomar en cuenta estos aspectos cruciales mencionados anteriormente, ya que, debido al poco desarrollo de la sociedad, las personas no tomaban en cuenta muchos de los mismos, en cambio, actualmente, existen muchos factores que las personas comunes evalúan en su vida diaria para que una marca se vuelva una lovemark. Debido a la cantidad de oferta que existe de los diferentes productos y servicios, es muy difícil posicionarse como la mejor empresa en el entorno laboral, y mucho más difícil, como la primera opción de las personas para recurrir en caso de necesidad de algún producto o servicio. La comunicación es una de las herramientas estratégicas más importantes para que las organizaciones funcionen como un organismo integral, que sea capaz de llegar a la gente a través de diferentes medios.

Actualmente, las diferentes empresas que existen en el Ecuador, no toman muy en cuenta la importancia de la comunicación, y sus distintas funciones para generar desarrollo y posicionamiento organizacional. La comunicación, como está mencionado anteriormente, es un factor esencial para el cumplimiento de objetivos de todas las organizaciones, por lo que es de vital importancia que todas las empresas la consideren como una herramienta vital. Sin la comunicación, no existe retroalimentación de los públicos hacia la organización, por lo que la empresa no

puede saber en qué tiene que cambiar o que tiene que aumentar a su producto o servicio para satisfacer a sus públicos objetivo. Si a la comunicación no se le da la importante posición que debe ocupar en una empresa, se vuelve un peso y no una ayuda, por lo que es muy importante conocerla a profundidad y saber a qué aspectos de la organización contribuye de manera específica.

DESARROLLO DEL TEMA

1. Objetivos

- Objetivo General:

Profundizar en aspectos más importantes de la comunicación corporativa y en su importancia para las organizaciones.

- Objetivos Específicos:

- Investigar sobre las diferentes teorías y modelos de comunicación.
- Identificar aspectos clave de la comunicación organizacional que determinan el crecimiento y desarrollo de una empresa.
- Entender la posición que ocupa la comunicación en las organizaciones.
- Generar interés por la comunicación como herramienta corporativa para el cumplimiento de objetivos de la organización.

2. La Comunicación

El ser humano tiene como principal característica el ser social, es decir, tiene la necesidad de relacionarse e interactuar con otras personas para subsistir. La comunicación es una herramienta absolutamente necesaria y esencial para llevar a cabo este proceso humano, a través del cual se crean sociedades, culturas y significados. Las personas se relacionan entre sí y crean conexiones importantes para su vida solamente por medio de la comunicación. Para entender el proceso comunicativo a través del cual se crean y se destruyen varios pensamientos,

constructos e ideas, es importante saber que existe un proceso no específico por el cual se da lugar la comunicación. Varios comunicadores han buscado crear un modelo comunicativo que defina de manera exacta el proceso a través del cual se crean, envían y reciben mensajes a través de la comunicación, Claude E. Shannon y Warren Weaver crearon un modelo que muestra un sistema de comunicación de cuatro partes:

“(...) A communication system (...) consists of essentially

five parts:

1. An information source which produces a message or sequence of messages to be communicated to the receiving terminal
2. A transmitter which operates on the message in some way to produce a signal suitable for transmission over the channel.
3. The channel is merely the medium used to transmit the signal from transmitter to receiver.
4. The receiver (...) reconstructs the message from the signal.
5. The destination is the person or thing for whom the message is intended” (Shannon & Weaver, 1948).

Siendo una de las teorías más antiguas sobre la comunicación, el modelo de Shannon y Weaver da importancia a la fuente desde la cual se emite el mensaje, al

agente que transmite el mismo, el medio a través del cual el mensaje llega al receptor, el receptor que reconstruye el mensaje de la señal emitida y el destino que es la persona que recibe el mensaje emitido por la fuente. La teoría está enfocada en los diferentes medios de comunicación electrónicos de la época, entre ellos la radio, televisión, etc., por esta razón, Shannon y Weaver hablan de las señales a través de las cuales viaja el mensaje hasta llegar al receptor. A pesar de que el modelo funcionaba en aquella época para mejorar la publicidad y la comunicación de las empresas, la visión de la misma aún era muy pobre y se limitaba únicamente a la transmisión de mensajes estratégicos publicitarios a través de medios de comunicación electrónicos. La teoría de Shannon y Weaver, en este sentido, es muy pobre, ya que la comunicación involucra muchos más aspectos que no tienen nada en común con el proceso de transmisión de información a través de medios electrónicos, información que muchas veces no tiene fondo ni sentido, por lo cual no se genera un verdadero impacto comunicativo en los receptores del mensaje. El modelo de estos dos autores tampoco incluye la reacción del receptor, que es la pieza clave en la comunicación, es importante tomar en cuenta la forma en la que el receptor recibe el mensaje, y como lo interpreta, ya que, debido a las diferencias personales de cada ser humano, las recepciones de los mensajes emitidos siempre varían en significado. Es importante tener en cuenta que la comunicación no se queda solamente en emitir mensajes y recibirlos, sino que a través de la misma se crean significados importantes para todas las personas, no solamente a través de mensajes hablados, sino también a través de imágenes, emociones, videos, etc. La comunicación puede lograr muchas cosas, no solamente emitir mensajes.

La Real Academia de la Lengua Española (2014), define a la comunicación como un “trato o correspondencia entre dos o más personas”. Esto quiere decir que, a diferencia de cómo los establece el modelo de Shannon y Weaver, la comunicación es mucho más que solamente la emisión de un mensaje a través de un medio. El hecho de que sea un “trato” o una “correspondencia”, involucra necesariamente una relación recíproca, en donde el receptor recibe el mensaje del emisor y lo contesta, haciendo que el modelo comunicativo se convierta en un círculo recíproco y no unidireccional. La definición etimológica de lo que significa la comunicación parte de una profundización de lo que esta significa en el entorno social, y el importante papel que cumple para todas las personas en la vida cotidiana. La definición establece claramente que la comunicación existe solamente si hay una relación entre dos, sean dos personas, o una organización y una persona.

Con el paso del tiempo, los modelos de comunicación fueron aumentando, volviéndose más completos y tomando en cuenta factores esenciales para una comunicación efectiva. Una de las contribuciones más importantes es la de Wilbur Schramm, que consideró el contexto y el nivel educativo del emisor y del receptor en el momento de enviar y recibir un mensaje (Croft, 2004). Schramm establece que el emisor arma el mensaje dependiendo de su nivel de experiencia en el campo del cual está hablando, y el receptor decodifica el mensaje según su nivel de experiencia también, por lo que si no existe suficiente congruencia en los niveles de experiencia entre las personas que se comunican, la comunicación no se lleva a cabo (Croft, 2004). Este modelo establece que el mensaje que se pretende enviar a otros, no siempre se codifica y decodifica de la misma manera ya que existen diferentes factores externos

que influyen significativamente en esto como el entorno, la cultura, la experiencia, etc. Por ejemplo, si una persona quiere hablar sobre biología con una persona que no tiene el mismo conocimiento sobre el tema que la primera, los mensajes serán decodificados por el receptor de una manera distinta a como el emisor espera que los decodifique, la comunicación solamente será eficiente si los dos o más involucrados comparten la misma experiencia, o si el idioma que se habla es un idioma adecuado para que los receptores, con todos sus constructos culturales, logren decodificar el mensaje de la misma forma en que el emisor quiere que lo hagan. El modelo de Schramm también incluye la existencia de una respuesta por parte del receptor hacia el mensaje del emisor, haciendo posible una relación positiva por medio de la comunicación (Croft, 2004). Con la teoría de Schramm se crea un modelo expresivo representado como un círculo continuo en donde la comunicación se convierte en un proceso de emisión de mensajes y respuestas a los mismos (Croft, 2004). Solamente a través de las respuestas de los receptores se puede llegar a tener una correspondencia fructífera en donde los dos, emisor y receptor, salgan favorecidos después del proceso de comunicación. Los modelos de Wilbur Schram introducen una nueva forma de ver y entender la comunicación. Se empieza a fomentar la comunicación como un mecanismo bidireccional que envía mensajes y los recibe de la misma forma. También es muy interesante la teoría de que el significado del mensaje cambia dependiendo de la educación del emisor y del receptor ya que nos permite tener una idea clara de cómo el mensaje se va modificando dependiendo del contexto de cada persona.

3. Comunicación Organizacional

Debido a la importancia que tiene la comunicación en el ámbito social, el empresarial debe, sin lugar a duda, tomar en cuenta a la comunicación como herramienta estratégica para lograr sus objetivos. Con el pasar del tiempo, la globalización ha cambiado la forma en que las empresas se deben desenvolver en la sociedad. Durante la revolución industrial, el éxito empresarial dependía netamente de la cantidad de producción y de las ventas, hoy en día existen muchos más factores que son importantes para alcanzar el mismo. La creación del internet ha hecho que las personas tengan acceso a mucha información, por lo que ha evolucionado una conciencia social en la sociedad que hace que esté consciente de todo lo que sucede en las empresas. Las organizaciones, en la actualidad, no son solamente el producto que ofrecen, sino que son lo que representan. Un ejemplo claro de esta afirmación es la empresa Coca Cola, que por mucho tiempo vendió felicidad en vez de vender sus productos. De esta forma la empresa se posiciona en el ámbito social, y es reconocida por la misma, de manera favorable. Para lograr una comunicación efectiva y tener un buen posicionamiento en la sociedad, se debe tomar en cuenta varios aspectos del entorno con el cual la empresa se relaciona y todas las personas que hay en él, no únicamente sus clientes, sino también sus proveedores, colaboradores, accionistas, etc.

3.1. Comunicación Interna

Uno de los públicos más importantes que tienen las empresas de hoy en día es su público interno, es decir, sus colaboradores. Si la empresa tiene una buena imagen

frente a ellos entonces todo lo que se escuchará hablar sobre la misma será bueno, si los colaboradores están contestos trabajando en la empresa entonces realizarán bien su trabajo, dejando el nombre de la empresa en alto. Uno de los grandes gurús de la comunicación, Joan Costa (1991), establece que “en nuestra civilización de la información ya no basta con actuar. Las empresas están obligadas a saber comunicarse con su entorno global, y a dominar todos los recursos relacionales. La comunicación se ha impuesto como la primera fuerza estratégica por encima de las técnicas de management y producción”. Costa es muy claro al afirmar que la comunicación es una de las herramientas más importantes para las organizaciones, ya que, si estas se comunican efectivamente con su entorno global, entonces podrán alcanzar sus objetivos y lograr la fidelidad de sus clientes.

Tomando en cuenta que el entorno más cercano de todas las organizaciones son sus colaboradores, es muy importante que exista una forma de comunicación enfocada principalmente en los mismos. Como afirma Manuel Tessi (2012) en su libro *Comunicación Interna en la Práctica*, “el fuerte desarrollo que tuvo la comunicación interna en los últimos años esta expresado claramente en la mayoría de las tendencias del mercado y día a día se comprueba en el creciente interés que despierta en muchos ámbitos”. La comunicación interna ha demostrado en varias empresas que existe una necesidad fuerte de una gestión de la misma a través del ejemplo de organizaciones líderes que han tomado la iniciativa de utilizarla, y les ha resultado de manera favorable. La comunicación interna es crucial para una empresa exitosa, ya que busca comprometer a los empleados con la organización y también alcanzar los objetivos corporativos (Welch, 2007). Una comunicación interna estratégica hace que los

colaboradores conozcan la organización a profundidad, eleven su desempeño laboral y se sientan parte de la organización, haciendo que la misma se desarrolle de manera rápida y efectiva. La facilidad de transmisión de información que hoy en día existe, también hace que los empleados felices comuniquen ese sentimiento a la sociedad, haciendo que la empresa mejore de manera notable su imagen externa. En esto radica la importancia de la comunicación interna, en los efectos que produce en la imagen, reputación, y posicionamiento corporativo, interna y externamente, y también en el desempeño laboral de sus empleados. La utilización de varias herramientas de comunicación es vital para lograr que la misma sea eficaz. Muchas veces se considera a la comunicación interna como un recurso que busca transmitir información, ideas, noticias y demás a través de medios como el mail, carteleras electrónicas o no electrónicas y notificaciones, sin embargo, esta trasciende y puede utilizar varios medios y recursos para lograr sus objetivos. Una empresa es un organismo vivo, es decir, está en constante cambio y crecimiento, debe buscar estrategias para desarrollarse. La comunicación busca contribuir en todos estos aspectos estratégicamente a través de todas las ramas de la organización, como el marketing, los recursos humanos, las ventas, etc. “Las empresas son mundos en acción, organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes (...). Todo cambio, interno y externo, afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en su toma de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar” (Costa, 1999). Costa habla de relación, gestión y acción, todos estos factores forman parte de una buena comunicación, no se trata netamente de transmitir mensajes sino de actuar y gestionar aspectos claves para el desarrollo de una empresa.

La comunicación, por el importante rol que juega en todas las organizaciones, se convierte en un eje transversal de las mismas, que pasa por todos los departamentos y secciones importantes para que la empresa tenga un funcionamiento integral. Costa (1999) afirma que "(...) las necesidades de comunicación en las empresas se han afirmado, se han multiplicado y diversificado tanto, que hoy la comunicación integral constituye una fuerza que es incluso más potente que la acción". Cuando se habla de comunicación integral, se habla de una comunicación que busca que todos los factores que ayudan a que una empresa se desarrolle transmitan el mismo mensaje, trabajen de la misma manera, y que, en fin, la empresa sea una sola.

Existen varias ramas en las que la comunicación interna tiene que enfocar sus esfuerzos para que la empresa se posicione de manera correcta en el entorno empresarial y se desarrolle de manera adecuada. Una de ellas es la identidad corporativa.

3.1.1. Identidad Corporativa

Se entiende como identidad corporativa a todos los factores que hacen que la empresa sea como es, es decir, a todo lo que constituye la esencia de la empresa, esta abarca la imagen, valores, cultura, historia y mensaje que transmite la organización. "La identidad corporativa es la representación o imagen conceptual que un espectador tiene de una organización o de una empresa. La imagen corporativa es una parte de la identidad corporativa que hace referencia a los aspectos visuales de dicha

representación. La identidad corporativa no trata solo del logotipo de la empresa, sino de su imagen, sensaciones, emociones, filosofía y valores que la empresa transmite al exterior, y por extensión, la representación de todo ese conjunto de elementos que nosotros como espectadores percibimos de ella” (LN Creatividad y Tecnología, s/f). El concepto de identidad corporativa incluye varios conceptos que forman a la organización en sí y que la hacen diferenciarse de todas las demás organizaciones. Esta esencia, que tienen todas las empresas, se vive desde adentro, es decir, todos los colaboradores de la organización la viven y la han experimentado (solamente si la esencia está bien establecida. El peligro de que exista una identidad organizacional equivocada es muy grande, ya que la empresa proyectará, hacia dentro y hacia fuera, algo que no quiere ser y no busca proyectar.

La identidad corporativa es fruto del desarrollo de los principios organizacionales básicos para la construcción de una empresa según los parámetros de orden establecidos dentro del mundo corporativo. La identidad, como la misma palabra lo dice, es el constructo o impresión percibida ante los agentes externos e internos que son considerados como público, clientes, proveedores, colaboradores, etc. La identidad corporativa es lo que establece las formas y maneras de trabajar dentro de la organización, determina a quien y a quien no contratar, y marca el desempeño laboral de los colaboradores (Leinwand y Mainardi, 2014). Esto quiere decir que el factor de identidad en el ambiente corporativo marca una línea clara sobre cómo se debe trabajar en las distintas organizaciones, y cuáles son los objetivos a alcanzar a través del trabajo realizado.

La identidad se construye en base al desarrollo de los valores determinantes de la empresa, esta identidad es consecuencia de un cumplimiento religioso de dichos valores, siendo no solo elementos que se encuentran en la documentación o estatutos de la compañía, sino que son agentes móviles que describen e identifican simplemente al nombrar a la empresa u organismo. En otras palabras, la identidad corporativa es la consecuencia del buen manejo de los principios públicos de la organización y de una campaña de comunicación exitosa. Una buena identidad corporativa consta de 3 aspectos importantes: el primero es el valor de la propuesta que se les hace a los clientes, el sistema de servicio que permite crear el valor a la propuesta y, finalmente, la calidad de productos y servicios que la empresa ofrece (Leinwand y Mainardi, 2014). Todos estos tres aspectos son creados y distinguidos a raíz de varios factores importantes como los mencionados anteriormente (valores, misión, visión, etc), son estas cosas las que hacen que la empresa brinde un producto o servicio de calidad, que tenga un buen servicio al cliente y que tenga una propuesta de valor que le haga posicionarse sobre su competencia como la mejor propuesta del producto o servicio demandado por los cliente y demás públicos.

Dicho lo anterior, la identidad corporativa no es consecuencia del azar, al contrario, atrás de este resultado se encuentra un proceso de comunicación, que muchas veces no es tomado en cuenta, o es considerado inexistente, que ha atravesado a todo el personal de la empresa como a todo el público en general que rodea a la misma. Una campaña de comunicación interna, que ayude a empapar a todo colaborar sobre qué imagen y que identidad es la que posee la compañía, da como resultado que los mismos colaboradores sean quienes transmiten esta identidad

por sí solo. Así cuando el mensaje ha sido bien transmitido dentro de la empresa, la identidad corporativa se convierte en la voz que da a conocer los valores, misión, visión y objetivos de la compañía a quienes la ven por primera vez.

Por otro lado, la campana de comunicación externa, solamente determina los canales por los cuales se quiere transmitir cual es la identidad corporativa. Como se había mencionado en el párrafo anterior, esta identidad habla por sí misma y el papel del departamento de comunicación y relaciones públicas es el de saber canalizar y potencializar este carácter que se define por si mismo.

Las consecuencias del descuido de la identidad corporativa pueden tener resultados con altos niveles de negatividad. Una mala reputación o la mal concepción de una empresa no solamente afecta a las ganancias como algunas personas piensan, al contrario, el descuido de la imagen corporativa afecta a la cantidad de personas que quieren entrar a trabajar, baja de demanda sobre los bienes y servicios de la empresa, mayores niveles de insatisfacción debido a la indisponían de quienes adquieren los bienes o servicios, además del pobre nivel de inspiración de los empleados al saberse como trabajadores de una institución pobre o en vías de decadencia.

Por lo tanto, el manejo adecuado de la identidad corporativa puede dar como consecuencia, mayores niveles de satisfacción en los colaboradores, mayor demanda de personas deseosas de trabajar en la organización, mayor demanda de los productos y servicios, posicionamiento de marca en el comercio nacional e internacional.

La identidad corporativa y el posicionamiento de marca van totalmente de la mano. En el mundo corporativo, no existe empresa u organización exitosa que no procure que sus productos y servicios sean de renombre y apreciados por el consumidor, así en el mundo de la comunicación, empresa que quiere tener altos niveles de valoración de marca no maneja una identidad corporativa pobre y llena de prejuicios. Es muy importante recalcar que la identidad corporativa debe ser conocida no solamente por los públicos externos, sino también por los internos, dado que son ellos los que la van a vivir y a experimentar de manera directa a través de la cultura organizacional.

3.1.2. Cultura Organizacional

Dentro de los elementos fundamentales para una compañía o empresa que busca desarrollarse no solo local sino también internacionalmente, está la cultura organizacional. “La cultura es una abstracción, pero las fuerzas creadas por la misma, en ambientes sociales corporativos, son muy fuertes, si no entendemos como estas fuerzas funcionan e influyen en el ambiente corporativo, las organizaciones se pueden volver una víctima de la misma, al entenderlas se puede explicar de manera clara muchos factores del comportamiento organizacional” (Schein, 2010). En el mundo de las empresas, muchos dirigentes y empresarios exitosos, aun en el siglo XXI no conocen con claridad lo que es la cultura organizacional o que realmente consiste. Desde el punto de vista económico puede que la cultura organizacional parezca un tema sin importancia, sin embargo, esta es vital para el desarrollo organizacional, productivo y de identidad en una empresa moderna y exitosa. Como menciona la cita

de Schein (2010) anteriormente, las fuerzas creadas por la cultura son tan fuertes, que, si no son bien direccionadas, pueden causar un caos completo en el ambiente corporativo. En este sentido, la cultura organizacional puede ser un arma de doble filo, si es bien manejada y tiene tendencias positivas para la organización, con valores y prácticas direccionadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la misma, la cultura puede ser una herramienta necesaria y con una connotación buena para el posicionamiento de la empresa. Sin embargo, si la empresa tiene una cultura con valores mal posicionados y con malas prácticas que no contribuyen en nada al desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la misma, entonces la cultura puede ser un factor extremadamente negativo, tan negativo que puede acabar con la empresa si no se soluciona de manera rápida. Es importante recalcar, que la cultura, así como varios otros factores comunicativos, es muy difícil de corregir si es que afecta a la empresa, ya que es un elemento que está posicionado en la empresa y que ha sido acogido por la mayoría de colaboradores. Cambiar algo de índole social y cultural, siempre es muy difícil y toma mucho tiempo.

La cultura organizacional es en palabras sencillas la personalidad de la organización, su identidad y como esta actúa en los distintos escenarios que enfrentan las empresas: en los problemas, del día a día, en la relación entre colaboradores y subordinados, en el planteamiento de objetivos, en la resolución de problemas, etc. La cultura organizacional es aquella que determina la actitud de la compañía, como actúa, como trabaja, como piensa y como se desenvuelve en el mundo organizacional. Este factor no es solamente conocido por el público interno de la empresa, sino que se transmite a través de diferentes aspectos, como la publicidad, marketing, Word of

Mouth, etc., hacia el público externo, haciendo que su impacto sea aún más grande, y que el efecto que tiene sobre la empresa sea muy importante.

Como se ha mencionado anteriormente, la cultura organizacional es parte de la identidad de la compañía. Una compañía sin identidad y sin cultura, se convierte en una empresa que no goza de objetivos, misión, visión, falta de metas y por consecuencia no sabe a dónde se dirige, y, como resultado, termina a acorto o mediano plazo.

La cultura organizacional es uno de los elementos que ayuda a las empresas a perdurar en el tiempo, debido a su cualidad de conocer quiénes son y como son, les da una ventaja frente a las empresas que no entienden o no conocen su identidad. Los problemas se vuelven más fáciles de solucionar, las respuestas se encuentran en menor cantidad de tiempo e incluso los colaboradores se adaptan mejor a los cambios si esto lo amerita. La cultura organizacional se construye a través de algunos aspectos, que determinan la actitud y el comportamiento de la organización, entre estos factores está la historia de la empresa y la personalidad del fundador. La imagen, los valores institucionales, y la cultura organizacional, además de otros aspectos comunicativos, se construyen a raíz de esto, ya que es el fundador de la organización quien marca los lineamientos sobre cómo se deben portar y como deben trabajar los colaboradores, y es la historia de cómo empezó la organización la que marca una tendencia de actuación y proceder sobre el futuro y presente de la empresa.

La cultura de una compañía no es una característica que perdura solamente en los empresarios de alto perfil de la organización, esta cultura, permanece si se la pueden encontrar en todos los niveles de subordinados de una empresa, que normalmente, sucede, ya que el lineamiento de conducta y trabajo es muy marcado por la cultura organizacional. Desde el mensajero, hasta el gerente financiero, todo miembro de la empresa conforma y aporta a esta cultura organizacional que tiene como columna su visión, misión y valores. Es en estos dos principios se pueden encontrar los valores que enriquecen a una organización y que permite que los empleados sepan cómo comportarse y también les permite saber que espera la compañía de ellos.

Como está mencionado anteriormente, todos los aspectos culturales de la organización son en ocasiones promovidos por quien ha fundado la organización, no obstante, no es solamente el quien la plasma en la empresa, están también todos los empleados y cabezas de los departamentos, el lugar donde nació la organización, como también los aspectos sociales de los subordinados que trabajan en la organización. Como se puede apreciar, la cultura organizacional es creada, principalmente, por el entorno de la empresa, internamente y externamente.

Es, por lo tanto, que la comunicación organizacional exitosa tiene como consecuencia una cultura organizacional de carácter positivo y bien establecida en todos los ámbitos laborales de la organización. Varios estudios han comprobado que una buena cultura organizacional mejora el desempeño de las organizaciones, ya que mantiene una consistencia en el comportamiento interno de los colaboradores

(Sorensen, 2002). Aunque para algunas empresas la cultura organizacional es algo secundario, la mala comunicación es un problema que constantemente tienen que enfrentar sin entender su raíz. Una comunicación productiva y eficaz es generada cuando existe un idioma, es decir, una manera de comunicarse, una estructura de comunicación, un lenguaje común para entenderse, las empresas que no tienen una cultura organizacional establecida no logran entenderse, tienen problemas en transmitir indicaciones en estructuras piramidales, no logran transmitir los objetivos y metas a todo su personal, tampoco solucionan inconvenientes, y los problemas por lo general terminan no solucionándose y provocando otros peores. Como mencione Sorensen (2012) en su cita, una buena cultura organizacional mantiene una consistencia en el comportamiento de los colaboradores, consistencia que es absolutamente necesaria para mantener un control de desempeño laboral dentro de toda la organización, y para saber que, a pesar de todas las dificultades que se puedan presentar, el trabajo de los colaboradores siempre estará direccionado al cumplimiento de los diferentes objetivos de la organización.

La comunicación organizacional, por lo tanto, necesita de la cultura organizacional para adquirir una estructura bidireccional, es decir, para adquirir un modelo de comunicación donde la información fluya y sea fácilmente transmitida a todos los niveles de la organización de una manera rápida y efectiva, y, al mismo tiempo, los emisores de los mensajes podrán tener una retribución de esa información, de manera que exista un modelo comunicativo circular que no solamente provea información a los públicos, sino también a la empresa de que es lo que sus públicos esperan de ella.

3.1.3. La Imagen Corporativa

Al momento de describir la imagen corporativa podemos identificar que son dos los factores que contribuyen a que una imagen sea tanto positiva como negativa. El primer factor define a la imagen corporativa como aquel constructo corporativo constituido por las características físicas atribuidas por los diferentes agentes relacionados con la organización, pero espectadores externos e internos. En otras palabras, es aquella reputación, impresión o expectativa que existe de una empresa por parte de los agentes externos e internos.

El segundo factor que forma la imagen corporativa describe a la identidad corporativa, la cultura organizacional, los valores empresariales y sobre todo la misión y visión de la empresa como aquellos elementos que son proyectados hacia el público. Estos elementos externos e internos, en conjunto, ayudan a la organización a construir su identidad. “La imagen corporativa es un concepto construido en la mente del público, a partir de un estímulo no necesariamente real, que es corregido por dicho público, y cuyo resultado puede explicarse en término de isoformismo gestáltico entre el estímulo (lo que vemos) y la experiencia (lo que conceptualizamos)” (Villafañe, 1993). Por esta razón es de vital importancia la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, para generar una buena imagen frente al público. La imagen consiste no solamente de aspectos no físicos, sino también de aspectos físicos como el logo, logotipo, etc., factores que ayudan a reconocer la marca y la empresa.

“La identidad de una empresa es lo que, básicamente, determinará su imagen, pero a través del trabajo corporativo es posible destacar algunos rasgos de identidad en detrimento de otros que, estratégicamente, no interesa explicitar” (Villafañe, 1993). La identidad corporativa, por lo tanto, tiene como objetivo dar a conocer a la organización ante el público. Una imagen positiva de una compañía puede ser extremadamente beneficiosa en cuestiones como la producción, engagement laboral, niveles de satisfacción laboral y hasta beneficios en menores niveles de rotación de personal; es una excelente herramienta de motivación para los colaboradores e invita a realizar un trabajo con compromiso y dedicación a aquellos que se sienten identificados o sientes que representan la marca. Por otro lado, si la imagen es negativa, los resultados pueden ser totalmente lo opuesto a lo dicho con anterioridad: mayores niveles de estrés, bajos niveles de productividad, altos niveles de rotación de personal y escasas herramientas de desarrollo organizacional.

Es por eso que la construcción de la imagen corporativa es tan importante como el planteamiento de objetivos, misión y visión de la empresa. La edificación de la imagen corporativa se nutre por dos pilares fundamentales: la autoestima de la organización y la reputación.

El primer pilar, la autoestima de la organización es fundamental para entender la anatomía de la imagen corporativa. Una organización donde sus empleados no la valoren o sus dirigentes la tengan por débil, es como un castillo de arena, aunque por breves momentos la impresión es de orden y estabilidad, esta organización a la primera ola que toque sus estructuras las desplomara y generara el hundimiento de la

organización. Es así lo que le sucede a una empresa en la cual no busca que la imagen corporativa sea creída y fruto de lo que piensan y creen los colaboradores y subordinados de la misma organización. Esta imagen no es un constructo que solamente se encuentra en los papeles, sino que es creída y vivida por aquellos que la redactaron.

3.1.4. Reputación Corporativa

La reputación es el segundo pilar para la construcción de la imagen corporativa. La reputación es producto de la eficiencia de la corporación en transmitir su cultura e identidad y la eficiencia de sus servicios o productos en el mercado.

“La reputación exige una revisión de la estrategia empresarial que ha de nacer de la iniciativa de los gestores de las compañías como un objetivo propio, que supone un profundo cambio en la gestión, configurándose como la propuesta de valor de las empresas hacia sus públicos con proyección real en sus resultados” (Villafañe, 2004). La reputación corporativa es un tema de vital importancia para el departamento comercial que identifica al comercio como el canal de transmisión del valor de lo que ofrecen. Sin embargo, la reputación organizacional o corporativa no es un valor que debe encargarse un departamento en específico, al contrario, es un concepto que debe ser impulsado por toda la empresa encabezada por el área de relaciones públicas.

La reputación corporativa es, por tanto, la concepción de los distintos puntos de interés sobre la organización. Esta reputación es desarrollada durante los años de existencia de la organización y es impulsado por los agentes externos e internos que se encargaron en comunicarla al paso del tiempo. Es un factor clave para toda organización, ya que la buena reputación corporativa genera fidelidad en los clientes, proveedores y demás públicos. La reputación también genera expectativa de comportamiento por parte de los públicos ya que las diferentes características de la empresa hacen que los mismos esperen ciertas cosas de la organización (Aquino, Reficco & Arroyo, 2013).

Con respecto al comportamiento de la empresa para modificar la reputación, es un trabajo de paciencia y dedicación por parte de las relaciones publicas, grupo especializado en posicionar la marca e imagen de la empresa. El comportamiento de la organización puede ser modificado mediante un proceso de cambio impulsado internamente y a través de una campana de comunicación interna, propulsar por medio de los órganos internos presentar en todas las áreas de la empresa las nuevas impresiones, así como también por medio de los departamentos designados generar nuevas impresiones hacia el público interesado.

Las percepciones del público interesado, sea este interno o externo son fruto de conceptos dentro del imaginario de la organización. La veracidad de la reputación corporativa por lo general no es objetiva, no obstante, aunque pueda ser un problema cuando la información es negativa y esta pueda ser exagerada y perjudicial, así también cuando la información transmitida es positiva, los éxitos y cualidades también

son exageradas. Es por tanto que la condición de sobre estimar los detalles de la reputación debe ser administrada de una manera astuta y oportuna.

La buena reputación de los distintos puntos de interés puede ser traducidos en buen manejo de las relaciones públicas y comunicación eficiente. Este manejo debe contar con cinco características que serán guía para el éxito en el área de las relaciones públicas y comunicación externa: gestión de medios, eventos, imagen, imagen ejecutiva, lobbyng.

Todos estos aspectos de la comunicación interna deben ser medidos y evaluados cada cierto tiempo para que se mantengan siempre en buen estado, ya que es muy fácil que se conviertan en factores que perjudiquen a la empresa en vez de ayudarla. La auditoría de comunicación interna “Se trata de una técnica cuantitativa y cualitativa aplicada al análisis del sistema de comunicaciones internas de una organización: canales, soportes y espacios, formales e informales, presenciales y virtuales, para determinar su eficacia ya sea en el conjunto de la entidad, como en áreas específicas de la misma” (Comunicólogos, s/f). Se trata de la mejor herramienta para evaluar la comunicación interna de las organizaciones y los frutos de la misma pueden ser muy relevantes para tomar acciones comunicativas que contribuyan significativamente a la organización.

3.2. Comunicación Externa

3.2.1. Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son herramientas que ayudan a que la empresa se relacione de manera adecuada con todos los surcos que lo rodea, así, sirve para potenciar su imagen de manera social y corporativa.

De la misma manera que la sociedad no está constituida solamente por las percepciones de valor objetivas o reales sino también por las codificaciones de los elementos sociales que se deja en evidencia, también las empresas hoy en día se tienen que entender como una persona organizacional, persona que tiene un medio donde se desenvuelve, donde es identificado, que maneja una identidad, un objetivo único, una reputación y una imagen que mantener.

La misión de las relaciones públicas es ubicar a la organización a donde le conviene, dentro del mercado que pertenece, dentro del medio de comunicación adecuados, dentro de los eventos que comparten características similares de interés y hasta con personas capaces de transmitir los valores que presumen cumplir.

Aunque el posicionamiento del mercado en ocasiones es producto del tamaño de producción o cantidad de servicio vs cantidad de clientes, Las relaciones públicas se encargan de rescatar el valor agregado de la organización, valor que no se encuentra simplemente en el producto o el servicio, es aquello que se encuentra y característica a la institución y que debe ser resaltado a todo el público de interés. El encontrar el valor agregado y potencializarlo no solamente generara mayores niveles de

producción, sino que también generara un estatus de nivel social que ayudara a la empresa a alcanzar mercado que, sin reconocimiento, es imposible entrar.

El posicionamiento de mercado es una tarea que debe ser definida por las relaciones públicas. La importancia del posicionamiento de mercado ayuda a comprender el cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Los objetivos planteados pueden ser cumplido a como dé lugar, sin importar como, o en donde se han desarrollado. Las relaciones públicas sirven como brújula que identifica si la compañía sigue en los parámetros de su identidad.

El definir la identidad corporativa, la imagen corporativa, la reputación corporativa, la cultura corporativa, la misión y visión de la empresa es algo que lleva varios años que implican el descubrir y entender el negocio, el mercado y a los integrantes que lo desarrollan. Las relaciones públicas durante ese proceso deberán ayudara con el lobbyng, gestión de medios, eventos, imagen e imagen ejecutiva, todos de vital importancia y de necesaria esfuerzo para crear un posicionamiento de la marca en el medio.

En definitiva, las relaciones públicas tienen como misión ser la línea experimental donde la empresa pueda descubrir en donde se desenvuelve, con quien, como y para quien. El éxito en las relaciones públicas garantizara a la empresa éxito a lo largo de los años y estabilidad en el mercado, es decir permanecía de sus productos y servicios.

3.2.2. Comunicación en Crisis

Todas las empresas pasan, en algún momento, por tiempos difíciles o de crisis. Estas se pueden dar por diferentes motivos, principalmente por escándalos corporativos. Debido a la rapidez con la que la información viaja en este tiempo, el riesgo de crisis empresarial es muy alto, por esta razón es necesario que las empresas estén preparadas para afrontar este tipo de situaciones, que muchas veces se salen de las manos. Las crisis empresariales son muy riesgosas para todas las organizaciones, ya que, si no se manejan de la manera correcta, pueden significar el quiebre de la misma. “Una crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, institución o empresa. La crisis se caracteriza, por consiguiente, por una ruptura de equilibrio: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización” (RRPP Net, s/f). Todas las empresas, como está mencionado anteriormente, tienen una imagen, una identidad y una reputación. La crisis se da cuando existe una acción por parte de los colaboradores de la empresa que rompe la imagen concebida por los públicos sobre la misma. Al generarse esta ruptura se crea un escándalo, que se vuelve viral en poco tiempo, y la organización se ve significativamente afectada en sus ámbitos de imagen y reputación.

Un ejemplo, para entender mejor lo que significa una crisis mal gestionada para una organización, es el caso de Nestlé, con sus chocolates Kit Kat en el año 2010. La empresa fabricaba los chocolates con aceite de palma de Indonesia, y el proveedor del mismo quebrantaba las leyes del país mencionado, deforestando los bosques para

conseguir el producto. Al deforestar los bosques, el proveedor destruía el hábitat de una especie protegida de orangutanes. Al salir esto a la luz, la empresa Greenpeace realizó un video para difundir el mal accionar de Nestlé al recibir aceite de palma de este proveedor. El video se hizo viral muy rápido, haciendo la situación de conocimiento público para todos. Nestlé empezó a recibir muchos ataques por parte de usuarios de redes sociales, y reaccionó negando todo el asunto. A pesar de todas las acusaciones, Nestlé mantuvo su posición y empezó a borrar todos los comentarios que mencionaban a la empresa y a este escándalo. Posteriormente, el enojo de la sociedad y la actitud arrogante de la organización, hicieron que la venta de chocolates y demás productos Nestlé baje significativamente, y la organización quede marcada de por vida por este mal manejo de crisis (Marketing Directo, 2011). Nestlé es el vivo ejemplo de una organización que se manejó de manera incorrecta ante un momento difícil, si fuera una empresa pequeña hubiera caído de manera muy rápida. Es de vital importancia que todas las empresas cuenten con un equipo especializado en crisis, que aconseje a directiva cómo reaccionar frente a un escándalo y lograr que la crisis tenga el menor impacto negativo posible para la organización.

El manejo de crisis es una rama de las relaciones públicas que se enfoca en mantener la imagen y reputación empresarial frente a los públicos en un momento difícil para la empresa. El principal objetivo de esto es conseguir resultados positivos para la organización, no importa que tan mala sea la crisis, al afrontar y superar un momento adverso (Universidad de Palermo, s/f). La comunicación en momentos de crisis ayuda a la empresa de manera significativa a mantener su posicionamiento a pesar de todos los ataques y malas comentarios que puedan existir.

Damián García y Emilia Samolak – Lozano (2013) afirman en su libro sobre la Comunicación en Crisis que “independientemente de la definición a la que nos ciñamos, la Comunicación en Crisis identifica tres estadios en la evolución de las Crisis:

1. Fase de Pre-crisis: En esta etapa, la crisis empieza a dar señales de vida y la organización empieza ya a prever y detectar la existencia de un posible problema futuro.
2. Fase de Crisis: En esta etapa la crisis ya ha salido a la luz pública a través de los medios de comunicación.
3. Fase de Post-crisis: Entendida como la fase de vuelta a la normalidad. A estas alturas del conflicto, la organización ha superado el punto álgido de la crisis y se enfrenta ahora a una etapa de recuperación”.

Las empresas deben estar siempre pendientes de todo lo que pasa en el entorno en el que se desenvuelven para poder estar al tanto de las crisis que pueden surgir. La etapa de pre crisis es muy importante para que la empresa empiece a prepararse para afrontar el momento difícil que está por venir, todas las organizaciones deben conocer sus puntos débiles para poder estar preparados para cualquier tipo de problema que se pueda presentar, de esta manera se puede empezar a trabajar en las crisis que puedan existir sin necesidad de que existan en el momento real. Sin embargo, a pesar de la importancia que debe tener la prevención y pre – estudio de las posibles crisis, debido a la poca experiencia que las empresas tienen, no todas pasan por la etapa de pre crisis, haciendo que las crisis y escándalos tomen a la

empresa desprevenido y sin ningún plan a seguir para reaccionar frente al tema. La mayoría de empresas entra a la fase de crisis de manera automática y directa, sin pasar por la etapa anterior, al cogerles la crisis desprevenidos, el manejo de la misma es erróneo y perjudica más a la empresa en vez de ayudarla. La fase de post crisis siempre es la más dura, ya que es muy difícil volver a la normalidad después de un momento difícil, incluso, muchas veces es imposible volver a la normalidad y la empresa debe crear una normalidad distinta a la que tenía antes del golpe del escándalo. La etapa de recuperación también es crucial, ya que las empresas deben recuperar su imagen pública para seguir desarrollándose y trabajando de manera normal, una buena imagen pública es vital para toda empresa que quiere alcanzar el éxito. La etapa de post crisis no solamente debe incluir a las personas que son parte de los públicos externos de la organización, sino también a los públicos internos, principalmente a los colaboradores, ya que es muy normal que una crisis desmotive al personal y disminuya su desempeño laboral. “En situaciones de crisis, el comité asignado debe realizar un seguimiento y análisis mediático y social con el fin de eliminar cualquier sesgo sobre la información que la empresa proporciona (siempre que sea real claro está). La comunicación interna de igual manera, como antes he mencionado, juega un papel fundamental ya que son los trabajadores la primera fuente de información a la que recurren los medios. Si estos no son tenidos en cuenta en situaciones conflictivas, las consecuencias pueden ser desastrosas ya que estos son más creíbles que cualquier portavoz corporativo” (Two Way Road, s/f). Los empleados de la organización juegan un papel crucial en el momento de una crisis corporativa ya que son ellos la principal fuente de información sobre la misma hacia el público

interno. Los colaboradores deben ser tomados en cuenta para el plan de comunicación en crisis que una empresa genera en estos momentos.

El manejo de crisis es propio de un estratega que sepa cómo manejar el tema, no todos saben cómo hacerlos con la mayor sutileza posible, ya que a pesar de que se tiene que ser prudente es importante que las decisiones se tomen rápido y de manera muy precisa, para que la empresa no se vea tan afectada. Si las cosas se manejan de una manera adecuada la empresa puede resurgir de la crisis mejor posicionada que antes de la misma. Conociendo las etapas de la crisis especificada por los autores mencionados anteriormente, es mucho más fácil saber cómo proceder en cada etapa para salir de la crisis con resultados favorables para la organización.

Existen diferentes tipos de crisis, clasificadas de distinta forma para que la empresa pueda “tener una mejor actuación profesional ante las mismas:

1. Crisis evitables: Situaciones que podrían ahorrarse mediante una actuación eficaz (...) y cuyo origen se encuentra normalmente en acciones humanas (desinformación, mal manejo de imagen corporativa, crisis mediáticas, etc.)
2. Crisis no evitables: o accidentales, ya que el origen muchas veces se encuentra en la naturaleza o en la fatalidad (desastres naturales o accidentes al interior de las instalaciones de la empresa)” (Ramirez, 2010).

Según los dos tipos de crisis se puede afirmar que la mayoría de las mismas son evitables, ya que, si existe una actuación eficaz toda crisis mediática, desinformación o

mal manejo de imagen corporativa puede ser controlada a tiempo. Las crisis no evitables son principalmente causadas por accidentes fuera del control humano.

El activo más importante de una empresa es su reputación, cuando se difunde mala información sobre la misma la reputación se daña, y al dañarse su reputación, la fidelidad de sus públicos también se ve afectada. “En esos casos es crucial tener establecido un sistema de prevención de crisis, así como mecanismos de respuesta inmediata para evitar la afectación del buen nombre o prestigio de la corporación o institución, conocido también como reputación corporativa” (Islas & Hernández, 2013). Los autores hacen énfasis en la reputación, que, si no se maneja la crisis de manera adecuada, recibe daños significativos.

En toda situación de crisis “la **comunicación** es fundamental para resolver o minimizar el impacto. La imagen, que es lo que percibe el mercado, es una suma de acciones que es preciso conocer para poder gestionar adecuadamente cualquier **situación conflictiva**. Una decisión errónea (...) puede terminar con el trabajo de muchos años y con el crédito que nos hemos ganado a pulso día a día” (Marketing XXI, 2013). Si la comunicación en crisis no se maneja de manera adecuada, la empresa tendrá una caída a pica, de la cual no será fácil recuperarse, a veces incluso, imposible.

4. Auditoria de Comunicación Interna The Highlands School Quito

4.1. Antecedentes Históricos

The Highlands School Quito forma parte de una red educativa internacional que se llama Semper Altius. Esta red tiene una trayectoria en el campo de educación de 65 años. La red cuenta con 127 colegios en los siguientes países:

- Alemania
- Argentina
- Brasil
- Canada
- Colombia
- Chile
- Ecuador
- El Salvador
- España
- Estados Unidos
- Filipinas
- Francia
- Guatemala
- Hungría
- Irlanda
- Italia
- México
- Suiza
- Venezuela

Además, cuenta con 14 campus universitarios y 37 Colegios Mano Amiga para personas de escasos recursos. La red educativa Semper Altius (siempre más alto) nace en México con los Legionarios de Cristo, rama de sacerdotes del Movimiento Católico Regnum Christi. Se desarrolló el proyecto debido a la noción de que la única forma de formar personas íntegras, con valores, y que sean líderes, es a través de una buena educación. Después de 10 años de funcionamiento en México, se empezaron a abrir colegios de los Legionarios de Cristo en otros países, y se creó la Red Semper Altius. En la actualidad, el manejo económico de la red, debido a que todos los colegios pertenecen a los sacerdotes, es la siguiente: los colegios Highlands tienen como target a una clase social alta, mientras que los colegios Cumbres tienen como target a una clase social media. Con las ganancias de estos colegios los sacerdotes auspician los colegios Mano Amiga para personas de escasos recursos.

La Red cuenta con acreditaciones internacionales con AdvancED y trabaja con el International Center for Integral Formation (ICIF), que es un equipo de expertos en educación que ha trabajado con la Red desde que la misma empezó. Este equipo está constantemente investigando y realizando estudios para mantenernos siempre a la vanguardia de la educación. Cada año, al inicio del ciclo escolar, vienen dos representantes del ICIF para capacitar al personal docente y que ellos puedan educar a los estudiantes del colegio con la metodología practicada por el mismo. La metodología educativa utilizada en The Highlands School se llama Educación por Competencias, que no se enfoca en los contenidos sino en el desarrollo de competencias en los niños, como el razonamiento lógico, razonamiento espacial, resolución de conflictos, trabajo en

equipo, etc. La metodología es basada en proyectos, lo cual contribuye a que el aprendizaje sea mucho más personalizado, porque los profesores tienen muchas más oportunidades para interactuar con los niños y conocerlos.

The Highlands School enfoca su educación en 4 pilares principales. El primer pilar es el pilar apostólico, que tiene como objetivo que el niño salga de su realidad para ver la realidad de otros. Esto ayuda a que el niño desarrolle su parte humana a través de la implementación de valores como la generosidad y la empatía. El segundo pilar es el pilar intelectual, en excelencia académica. El tercer pilar es el humano, que promueve la educación personalizada a través de la metodología educativa llamada Educación Diferenciada. Esta metodología se enfoca en el niño como ser humano, y no como un estudiante más, tomando en cuenta todos los factores que influyen en la educación de cada niño (como sus emociones, su personalidad, su carácter, la forma en la que le han educado en la casa, etc.). El cuarto y último pilar es el pilar espiritual. The Highlands School maneja la espiritualidad de una manera distinta a como la manejan en otros colegios católicos. A pesar de que los niños tienen una clase de catequesis a la semana y una misa al mes, la forma de trabajar la espiritualidad es a través del desarrollo de virtudes y valores en las aulas. El Colegio cuenta con un Departamento Interno de Formación, encabezado por el Director de Formación y conformado por los psicólogos y los psicopedagogos. Ellos saben que virtud se desarrolla de mejor manera durante qué etapa del desarrollo del niño. De esta forma, ellos arman un plan anual en donde se desarrollan virtudes por meses, todas las profesoras saben que virtud se está trabajando en que mes y en que grado, de esta forma todas las actividades en clase están

direccionadas a que los niños conozcan esa virtud y la desarrollen. De esta forma, The Highlands School ofrece una formación integral a sus alumnos.

4.2. Misión

Formar personas íntegras, trabajando en conjunto con sus familias, para que sean líderes de acción positiva y constructores convencidos de la civilización de la justicia y el amor según los principios del humanismo cristiano.

4.3. Visión

Aspiramos a que todo alumno que se gradué de The Highlands School sea un líder de alto impacto que promueva valores de justicia y amor. Buscamos que el colegio sea referencia a nivel mundial de su capacidad de formar personas con actitudes positivas para las distintas realidades presentes en la sociedad.

4.4. Valores

- Sabiduría
- Caridad
- Justicia
- Templanza
- Espiritualidad
- Fortaleza

The Highlands School tiene como objetivo desarrollar virtudes en los estudiantes según su etapa de desarrollo, por esta razón existen muchos más valores que se practican en la institución que se derivan de los 6 principales, como creatividad, curiosidad, amor, liderazgo, humildad, prudencia, gratitud, esperanza, valentía, etc.

4.5. Filosofía

“La Filosofía de The Highlands School es que no nos limitamos a educar niños, nuestra labor, a la que dedicamos todo nuestro esfuerzo y entrega, es formar personas de bien. Otorgamos a cada alumno las herramientas necesarias para que desarrollen al máximo sus capacidades, y como futuros líderes de nuestra sociedad, logren transformar al mundo. Entendemos por formación de excelencia el desarrollar en nuestros alumnos todas las capacidades de su inteligencia, habilidades numéricas y verbales de primer nivel, una sólida formación científica, la capacidad de relacionarse con otras culturas, y el manejo óptimo de idiomas y de las modernas herramientas tecnológicas de comunicación e información” (The Highlands School Quito, 2016).

4.6. Identidad Visual

El logo de The Highlands School es un escudo que consta de 4 secciones principales divididas de manera clara. Cada figura representa las 4 virtudes cardinales: Fortaleza, Templanza, Prudencia y Justicia.



En un principio, se *Figura 1: Logo The Highlands School* se buscó un logo atractivo de vender un preescolar, pero después se buscó aumentar la seriedad de la Institución Educativa con el logo que funciona ahorita como Imagen Institucional e Identidad Visual:



Figura 2: Logo 1

4.7. Organigrama

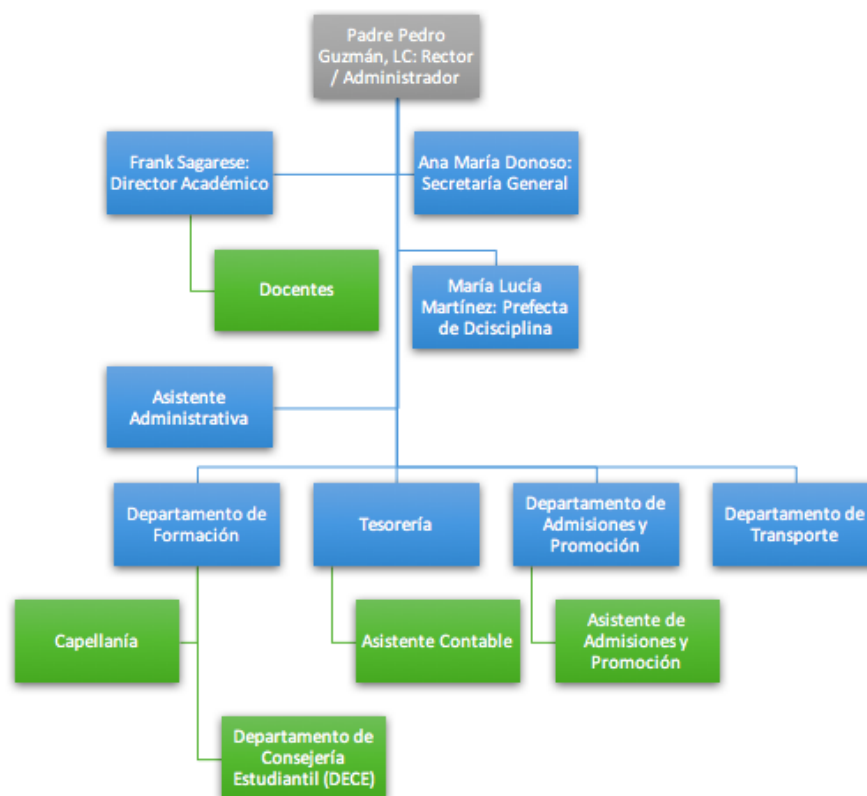


Figura 3: Organigrama

4.8. Sistema Normativo de la Empresa

Los puntos importantes del sistema normativo de la empresa, que definen el ambiente y la cultura corporativa, son los siguientes:

- Con respecto a la puntualidad, todos los colaboradores deben presentarse al trabajo a la hora que su contrato especifica. Los colaboradores tienen un margen de tolerancia de hasta 10 minutos para llegar y deben timbrar en la entrada y en la salida.

- En caso de ausencia, el colaborador debe notificar a su jefe directo la razón. Si hay una ausencia no notificada es considerada falta leve. El jefe otorgará el debido permiso cuando se lo solicite según su juicio.
- El reglamento incluye una ley fuerte para evitar la discriminación y el acoso entre los colaboradores.
- A cada empleado se le otorgará 3 semanas de vacación fijas al año, según las necesidades de la institución.
- Los reclamos serán siempre dirigidos al Departamento de Recursos Humanos.
- Todo el personal está en la obligación de utilizar el uniforme de trabajo según lo estipulado por la institución.
- Existen muchos compromisos que los colaboradores deben asumir para mantener un ambiente sano, sin embargo, estos son desconocidos por muchos.

A pesar de que The Highlands School tiene lineamientos de comportamiento que deben ser practicados por todos los colaboradores, Andrea Pérez (2017), coordinadora del Departamento de Comunicación, afirma que ninguno los conoce a profundidad, por lo que estas normas deben ser dadas a conocer de manera positiva a los colaboradores.

4.9. Mapa de Públicos

- *Públicos Internos:*
 - Personal Administrativo
 - Personal Docente

- Personal de Servicios Auxiliares y Mantenimiento
- Niños
- Padres de familia

- *Públicos externos:*
 - Cafetería (Hanaska)
 - Fundación Educacion de Inclusion
 - Proveedores
 - Niños
 - Padres de Familia
 - Medios de Comunicación
 - Inversores
 - Ministerio de Educación
 - Distrito de Puenbo
 - Competencias
 - Guarderías

4.10. Características de Públicos

- Públicos Internos
 - Personal

- **Administrativo:** el personal administrativo es aquel grupo de personas con un grado de estudio universitario, sin restricción de edad, que tienen como tarea el cumplimiento de toda la coordinación tanto logística como administrativa del colegio. Ellos buscan, por medio de sus funciones generar los canales materiales para lograr el cumplimiento de los objetivos de la Institución. Además de sus obligaciones puntuales en sus respectivas áreas, el personal administrativo es de vital importancia para que la Institución crezca de forma ordenada y a la vez creativa. Ellos son considerados el esqueleto de la organización y por su administración de los bienes materiales es posible el funcionamiento de The Highlands School.

- **Docente:** El personal docente está conformado por todos los profesores del colegio de todas las materias. Deben ser especializados en algún área de la educación en específico, y deben tener experiencia en el campo de la educación. Aunque no existe ninguna preferencia, el 90% del personal docente son mujeres. El personal docente es definitivamente el que más impacto genera en los niños, ellos deben tener un nivel C1 en el English Proficiency Exam ya que el 70% de la educación de los estudiantes es en inglés, y deben comunicarse con claridad con ellos. Además de lo mencionado, los profesores son importantes

por su papel frente a los padres de familia y deben ser capaces de transmitir la cultura organizacional del colegio.

- Servicios Auxiliares: el personal de Servicios Auxiliares y Mantenimiento es el responsable del aseo, mantenimiento y cuidado de la estructura física del colegio. Para la institución es importante su presencia pues sin ellos el desgaste y descuido de las instalaciones pueden afectar a los niños en su proceso de desarrollo. Esto perjudicaría mucho a la imagen corporativa.

- Niños: Son todos los alumnos que cursan sus estudios en The Highlands School, desde Nursery hasta tercer grado en el ciclo escolar 2017 – 2018. Los chicos son el alma del colegio, su educación es el objetivo de la institución y su desarrollo integral es la visión de todos los docentes. Sin ellos el colegio no tendría sentido.

- Padres de Familia: Los Padres de Familia son de vital importancia para la Institución. El contacto permanente con ellos, el que tengan claro el programa educativo y que sepan al detalle los procesos de desarrollo preparados para sus hijos es necesario para que sean parte de la familia de The Highlands School y estén a gusto con los servicios educativos brindados por el Colegio.

- Públicos Externos
 - Cafetería Hanaska: La Cafetería juega un rol fundamental en el Colegio. Por un lado, provee de alimentos que contribuyan a la buena salud y nutrición de los niños, que, a su vez, contribuye a que ellos crezcan sanamente y tengan la energía suficiente para aprender. Por otro lado, también tienen como función el enseñar a los niños a tener la costumbre de comer saludable. La Cafetería de The Highlands School es manejada por una empresa externa que se llama Hanaska.
 - Fundación Camina Conmigo: Esta fundación tiene alianza con The Highlands School para apoyar y dar seguimiento en el aprendizaje de los niños de Inclusión del Colegio (2% de niños de inclusión). Velan para que se cumpla su desarrollo Sico-emocional en el aula. Esta fundación dirige talleres de Educación de Inclusión todos los lunes, capacitaciones a las cuales asiste todo el personal docente.
 - Conservatorio Franz Liszt: The Highlands School tiene alianza con este conservatorio para que ellos manejen el Departamento de Música del Colegio. El Instituto es para el Colegio un elemento fundamental en el desarrollo de las aptitudes de los alumnos. El grupo de maestros del campo musical, no deben ser solamente expertos en su área, además son docentes que saben cómo transmitir el amor a la música y a los instrumentos a los alumnos. Ellos dictan las clases y los extracurriculares

de música. Son los promotores principales de las presentaciones de los alumnos en los conciertos.

- Estudiantes de la Plata: Ellos manejan el área deportiva de The Highlands School. Se encargan del desarrollo físico de los alumnos. Buscan complementar el aprendizaje teórico con el complemento deportivo donde potencian aspectos como la disciplina, el esfuerzo, la diversión, salud, trabajo en equipo y otras. Para la institución, la asociación con estudiantes de la plata es fundamental por la imagen deportiva de selecciones que buscan proyectar.

- Padres de Familia: Los Padres de Familia pueden ser considerados un público externo en cuanto a que están en proceso de admisión o simplemente como público en cuanto a visitas o presentaciones del Colegio. Ellos son el público más crítico y son de vital importancia al momento de buscar más alumnos. Los padres de familia son lo que ponen los parámetros y los que deciden que es lo mejor para sus hijos.

- Medios de Comunicación: Como el nombre lo indica, son los responsables de transmitir la información a los distintos públicos del colegio. Las revistas, redes sociales, televisión, entrevistas, etc. Son medios que The Highlands School utiliza para transmitir su mensaje y lograr sus objetivos. Una dirección correcta de los medios permite a la

institución estar presente en la opinión social y de esta manera posicionar su marca.

- Inversores: Los inversores son todas las personas, que como su nombre lo indica, han realizado un aporte económico a la Institución.
- Ministerio de Educación: El sistema gubernamental hace constantemente inspecciones y auditorías para revisar si se están cumpliendo los parámetros básicos de educación. Es necesario tener su aprobación y amistad el funcionamiento del colegio, pues depende de ellos si puede permanecer abierto.
- Distrito de Puenbo: El distrito de Puenbo se encarga de todo lo referente a educación de la zona. Ellos son los representantes del Ministerio de Educación en la zona donde el Colegio está ubicado.
- Guarderías: las guarderías deben ver al Colegio como su primera opción al momento de recomendar un colegio de alto nivel. El tener a The Highlands School como una buena referencia, motivará a los Padres de Familia considerar al Colegio como la mejor opción para sus hijos al terminar el periodo de guardería.
- Iglesia: Al ser el Colegio católico, es importante la presencia de la Iglesia y las buenas relaciones con la misma. Estar actualizados e involucrados en las actividades parroquiales, ser parte activa de la Iglesia y ser

referencia de doctrina y buenas costumbres hacen que la Iglesia les ayude con sacerdotes y permisos al momento de dictar las catequisis para la primera comunión y confirmación. El Colegio también motiva a los padres a involucrarse de forma activa con la Iglesia y es importante que siempre se reconozca al colegio como un colegio que promueve los valores cristianos.

4.11. Estrategias y Tácticas de Comunicación

Según Andrea Pérez (2017), no existen estrategias y tácticas de comunicación específicas debido a que el colegio es nuevo y aún no han tenido tiempo para determinar este tipo de cosas. A pesar de que se les envía una circular semanal a los Padres de Familia con información importante, todavía falta mucho por comunicar y por hacer, sobre todo al personal interno del colegio.

4.12. Auditoría de Comunicación

El método utilizado para la presente auditoria cualitativa y cuantitativa de The Highlands School Quito fue:

- Entrevistas: realizada a la Coordinadora de Comunicación del mismo.
- Encuestas: La muestra fue del 80% en un universo de 40 colaboradores. Esto quiere decir que se realizaron 32 encuestas para determinar factores de manera cuantitativa.

4.12.1. Objetivos de la Auditoría de Comunicación

Objetivo General:

- Conocer a profundidad la funcionalidad de la comunicación interna en The Highlands School Quito.

Objetivos Especificos:

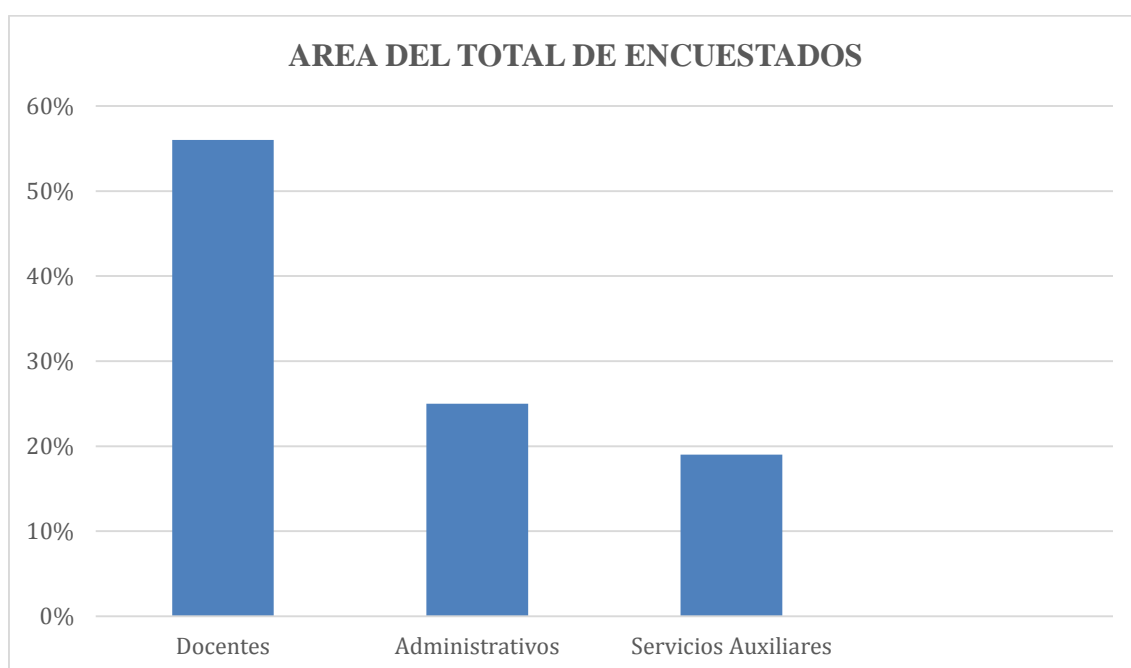
- Determinar los errores cometidos por la institución en cuanto a comunicación con su público interno.
- Profundizar en las necesidades actuales del personal de The Highlands School para mejorar el ambiente laborar.
- Establecer los mejores canales de comunicación con el personal que están actualmente en uso en The Highlands School.
- Reconocer la identidad corporativa actual de la Institución para apreciar sus falencias en cuanto a lo vivido y a lo esperado.

4.12.2. Análisis de los Resultados

A continuación, se evaluarán los resultados de las encuestas realizadas al personal docente, administrativo, y de servicios auxiliares de la Institución.

1. Área de Trabajo de los Encuestados

Tabla 1: Área del Total de Encuestados



El 56% de las encuestas fueron realizadas a personal docente, el 25% a personal administrativo y el 19% a personal de servicios auxiliares.

2. Conoce Ud. ¿cuál es la misión de THE HIGHLANDS SCHOOL QUITO?

Tabla 2: Misión

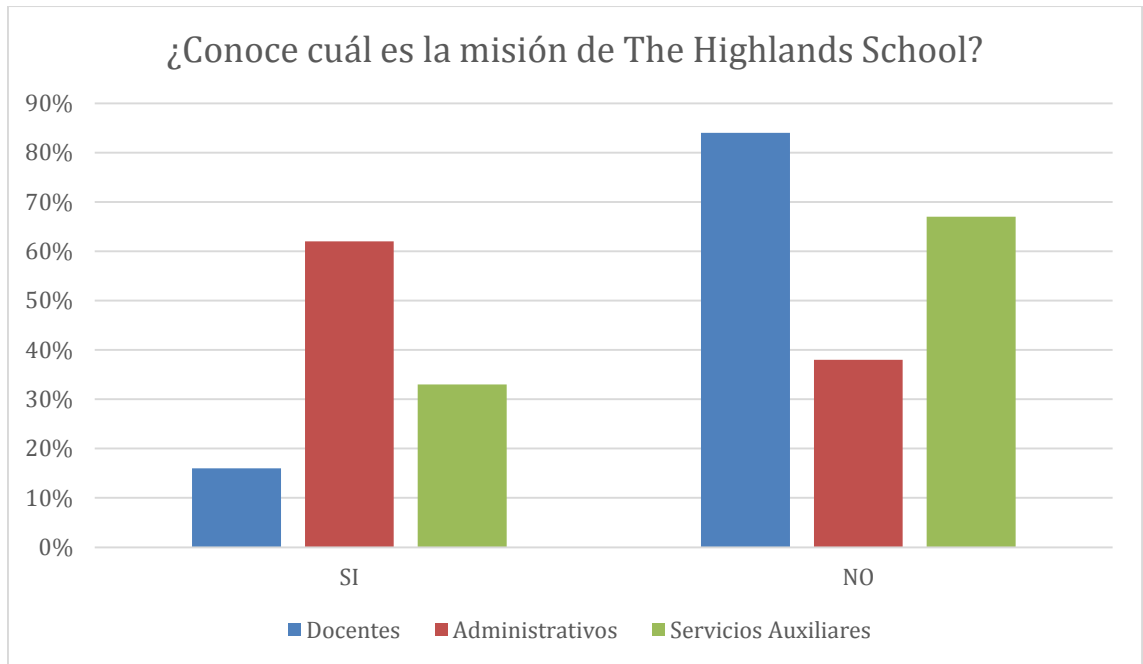
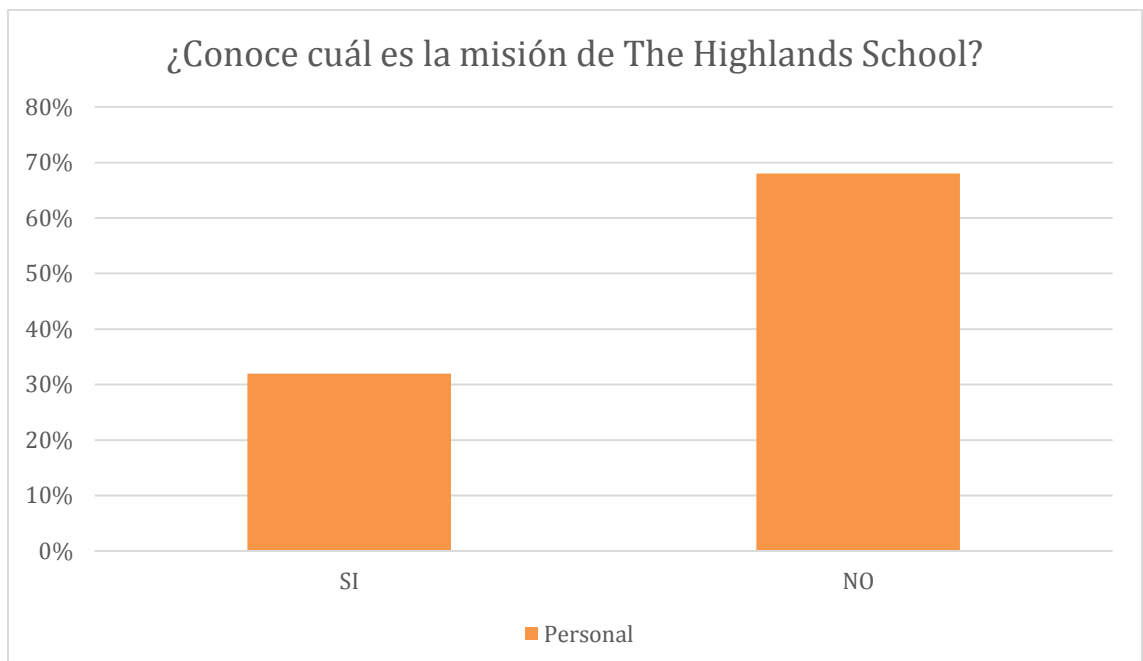


Tabla 3: Misión



Los resultados de esta pregunta demuestran la falta de conocimiento por parte del personal de The Highlands School de la misión del mismo. En cuanto al personal docente, 84% de encuestados afirmó no conocer la misión del Colegio, mientras que el 16% garantizó conocerla. Se puede observar que el personal administrativo tiene mayor conocimiento de la misión del colegio que el personal de servicios auxiliares y el personal docente, esto puede deberse a que ellos están más en contacto con este tipo de temas que los demás. El 62% del personal administrativo respondió que sí a la pregunta. A pesar del mayor conocimiento por parte de los mismos en cuanto a la misión, un porcentaje muy alto, el 38%, afirmó no conocer la misión del Colegio. En cuanto al personal de servicios auxiliares, el 67% de los encuestados aseveró no conocer la misión del colegio. El resultado total de encuestados que afirmaron no conocer la misión del colegio es del 68%, mientras que el porcentaje del personal encuestado que si conoce la misión de The Highlands School es del 32%.

3. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de THE HIGHLANDS SCHOOL QUITO.
- a. Formar personas íntegras, trabajando en conjunto con el personal docente y administrativo, para que sean líderes de acción positiva y constructores de la verdad y el amor según los principios del humanismo. _____
 - b. Formar personas íntegras, trabajando en conjunto con sus familias, para que sean líderes de acción positiva y constructores convencidos de la civilización de la justicia y el amor según los principios del humanismo cristiano. _____
 - c. Desarrollar líderes que trabajen, en conjunto con sus familias, para ser personas íntegras de acción positiva y constructores de la civilización de la justicia según los principios del humanismo cristiano. _____
 - d. Ninguna de las anteriores _____

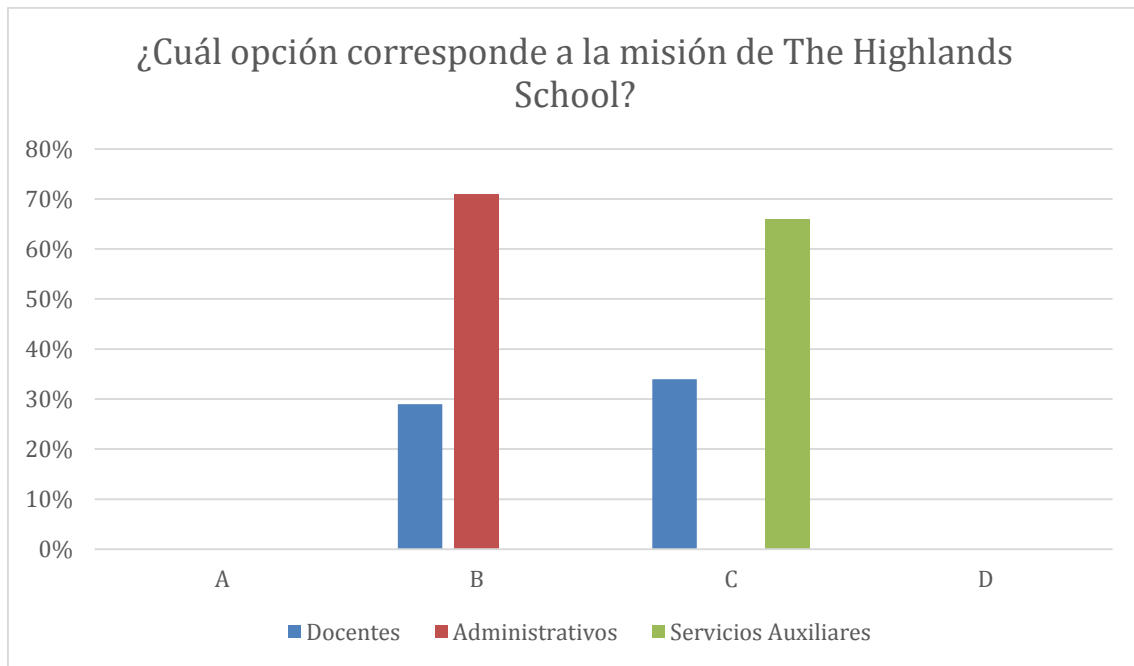


Tabla 4: Opciones de Misión

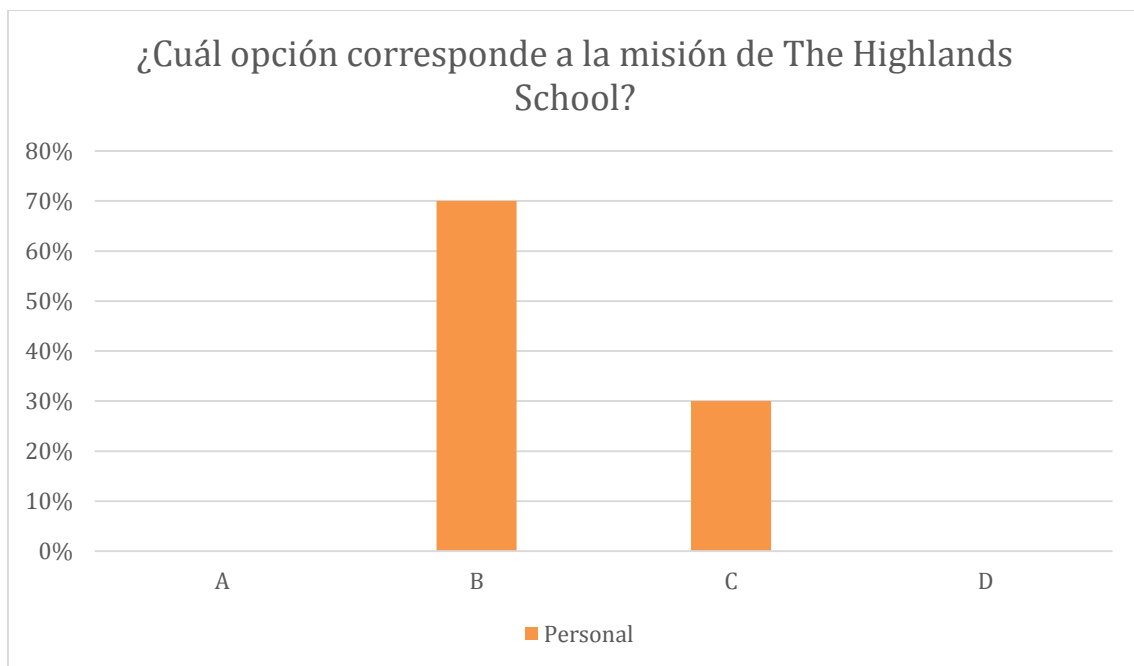


Tabla 5: Opciones de Misión

En esta pregunta podemos apreciar en las gráficas que, del porcentaje que respondió que sí conoce la misión de The Highlands School, el 70% sabe en realidad cual es. De

este 70%, el 71% fueron respuestas de personal administrativo y el 29% fueron respuestas del personal docente. El 30% afirmó que la opción c (errada) era la misión del Colegio. De este 30%, el 66% fueron respuestas del personal de servicios auxiliares y el 34% respuestas del personal docente. Los resultados dan a conocer que ningún miembro del personal de servicios auxiliares conoce cuál es la misión de The Highlands School, por lo que hay que reforzar la comunicación y la difusión de identidad en esa área. Por otro lado, sabemos que todos los miembros del personal administrativo que afirmaron conocer la misión del Colegio, efectivamente la conocen. El personal docente está dividido entre la respuesta B y C. El hecho de que no haya respuestas en la opción A y en la opción D nos da un buen indicio, ya que todos relacionan a la misión de The Highlands School con la familia como un factor importante y vital, sin embargo, todavía hay que trabajar en el reconocimiento de la misión con el personal.

4. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los 6 que mejor identifican a THE HIGHLANDS SCHOOL?

- a. Honestidad _____
- b. Sabiduría _____
- c. Caridad _____
- d. Responsabilidad _____
- e. Confianza _____
- f. Eficacia _____
- g. Justicia _____
- h. Actitud Positiva _____
- i. Templanza _____
- j. Servicio _____
- k. Espiritualidad _____
- l. Compromiso _____
- m. Fortaleza _____
- n. Liderazgo _____

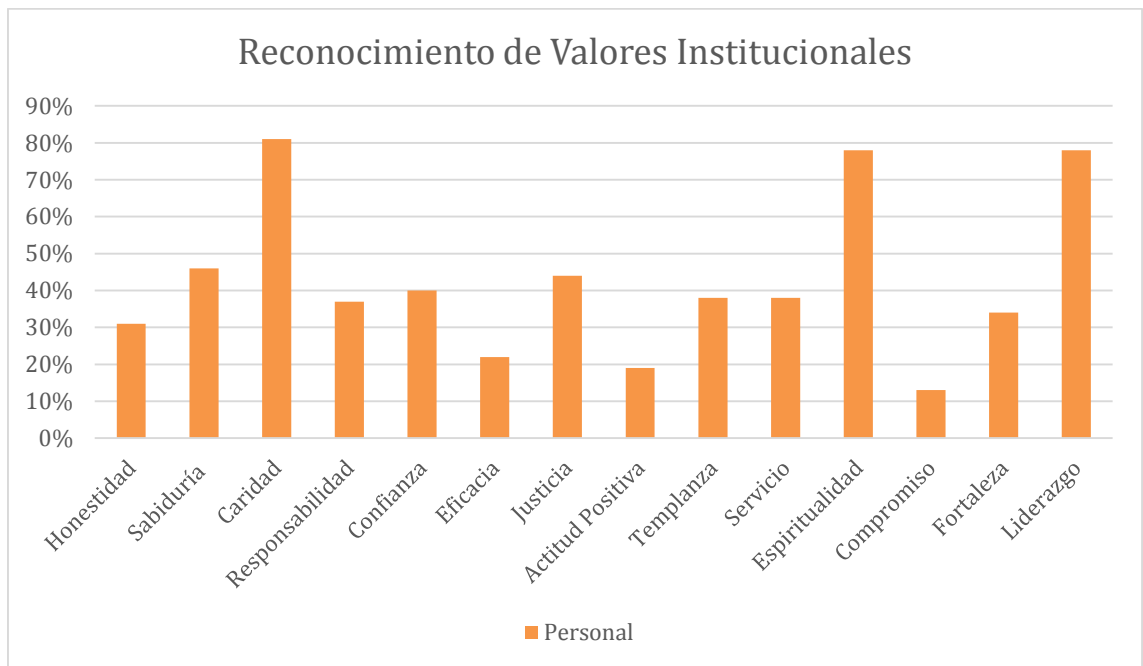


Tabla 6: Valores Institucionales

Los 6 valores principales de The Highlands School son fortaleza, sabiduría, espiritualidad, templanza, justicia y caridad. En el gráfico de resultados se puede

apreciar claramente la confusión que tiene todo el personal con respecto a los valores institucionales. Esto se debe a que cada valor engloba otros valores que también son comunicados de la misma manera por el colegio. Los únicos dos valores más reconocidos por el personal del Colegio como Valores Institucionales son caridad y espiritualidad, con un 81% y 78% de respuestas respectivamente. Estos dos valores son los más fáciles de reconocer como institucionales debido a la esencia católica del Colegio. Sin embargo, existe una gran confusión con el valor de liderazgo, que se puede deber al énfasis que pone el colegio en desarrollar este aspecto en los niños (Pérez, 2017). Por otro lado, los valores institucionales de la fortaleza (34%), sabiduría (46%), templanza (38%), y justicia (44%), son muy poco reconocidos por el personal como valores institucionales y deben ser promovidos y difundidos de mejor manera. A continuación, la información por valores y por área:

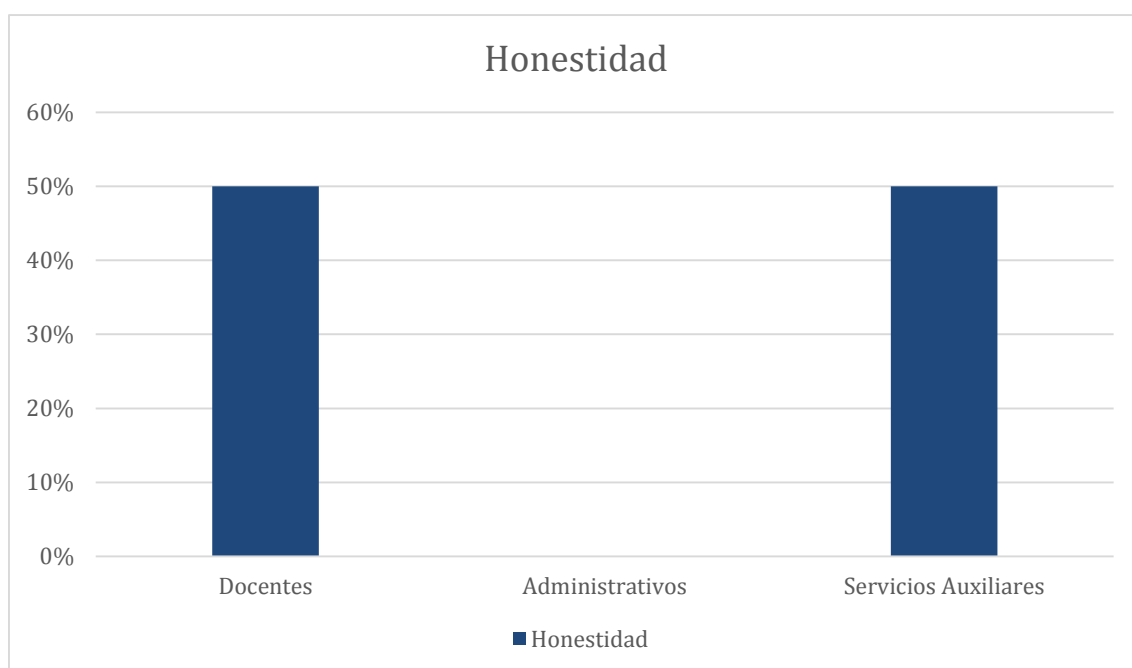


Tabla 7: Honestidad

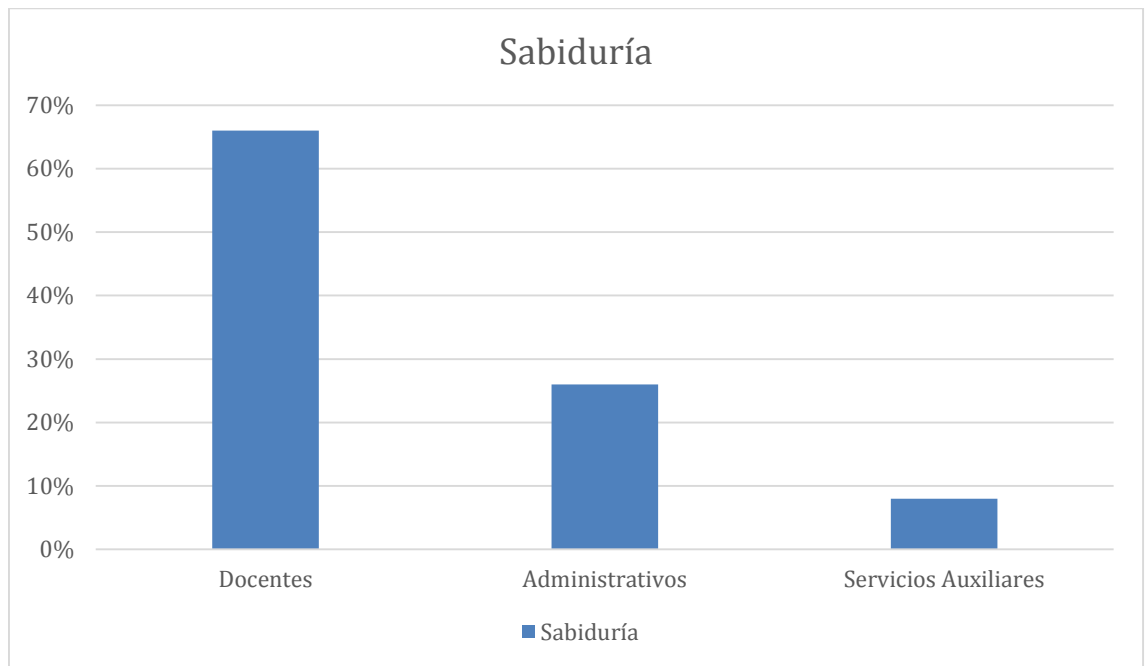


Tabla 8: Sabiduría

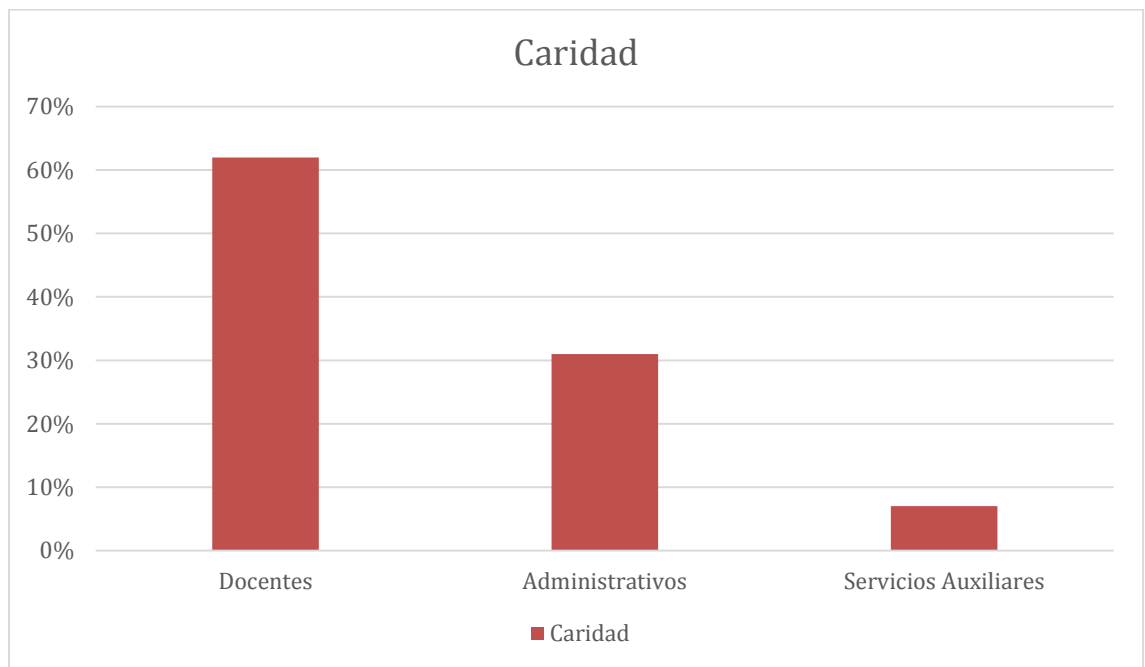


Tabla 9: Caridad

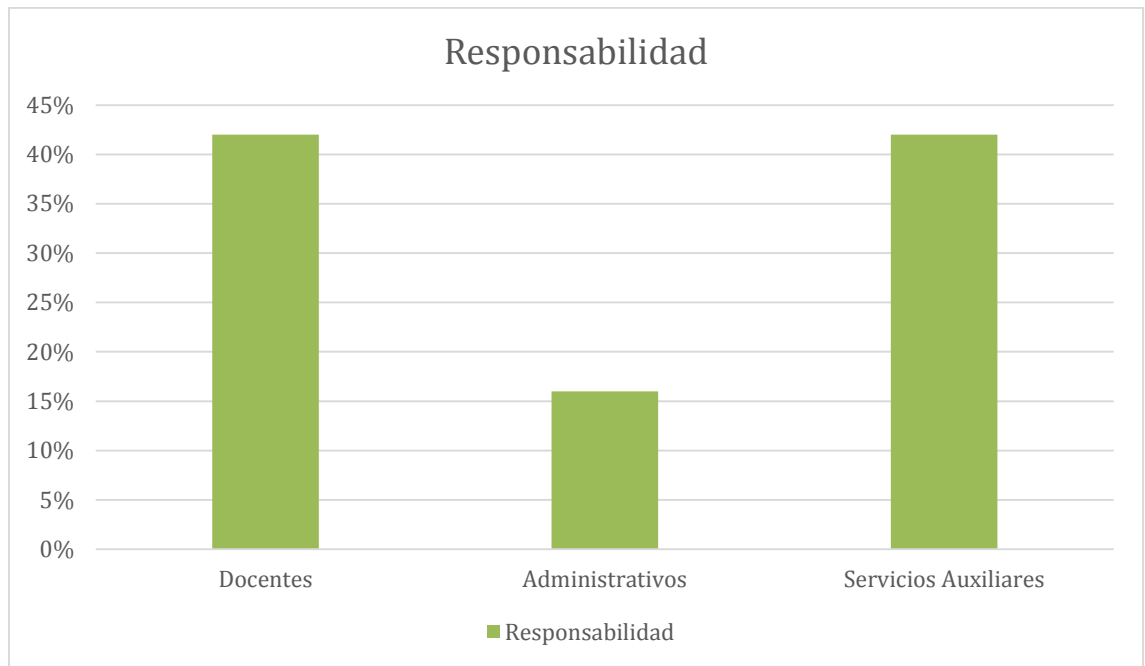


Tabla 10: Responsabilidad

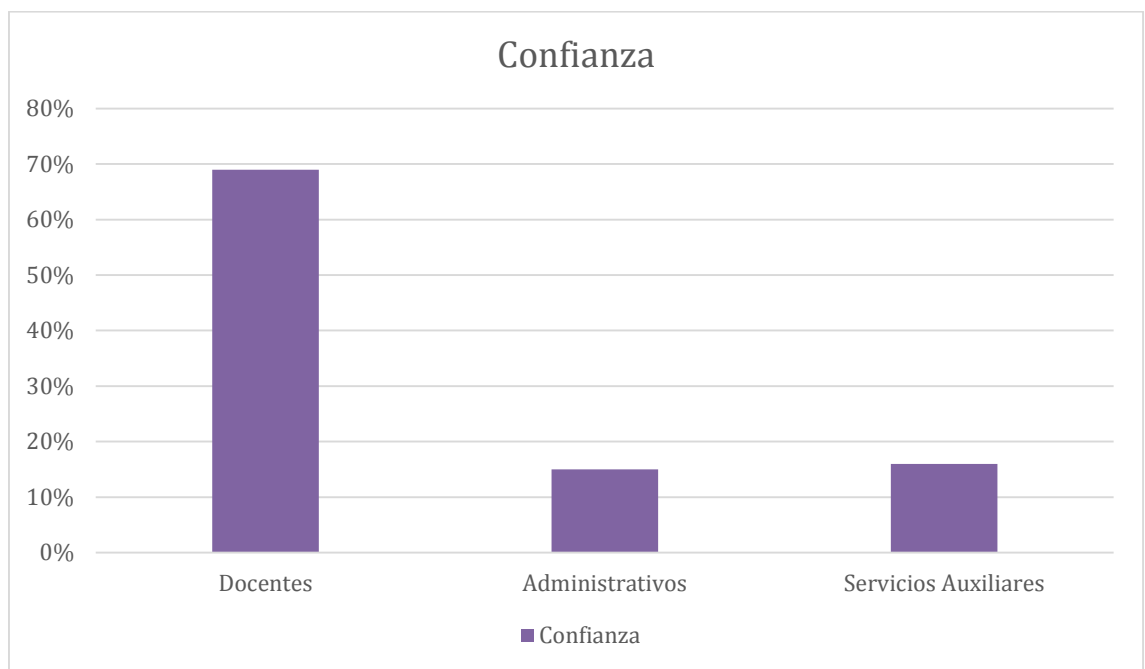


Tabla 11: Confianza

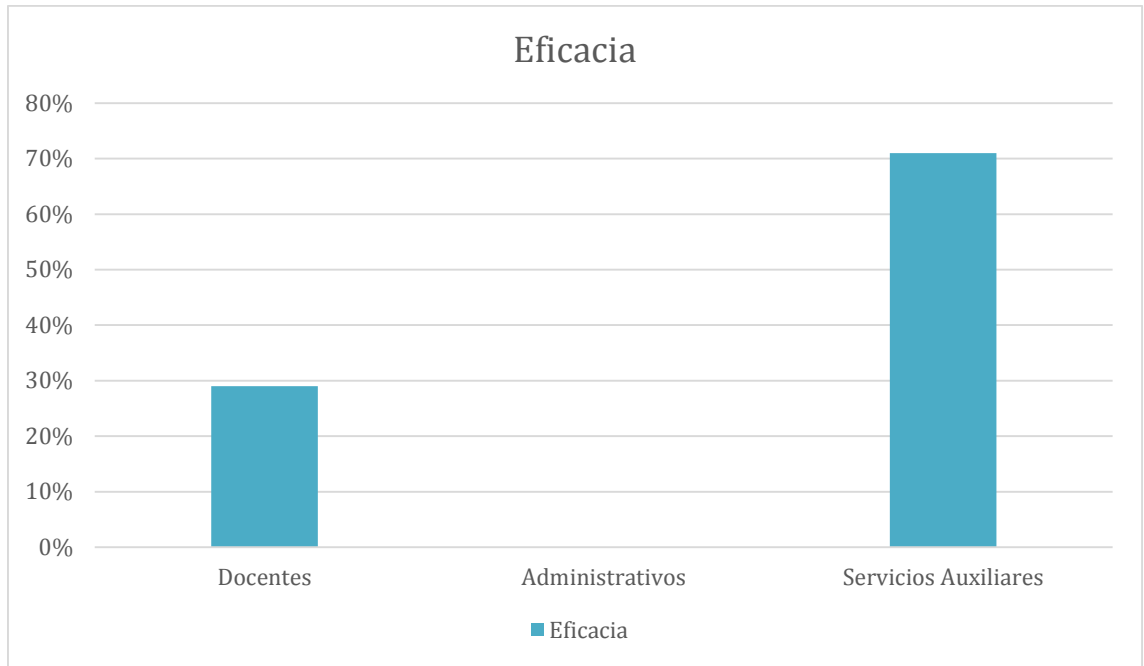


Tabla 12: Eficacia

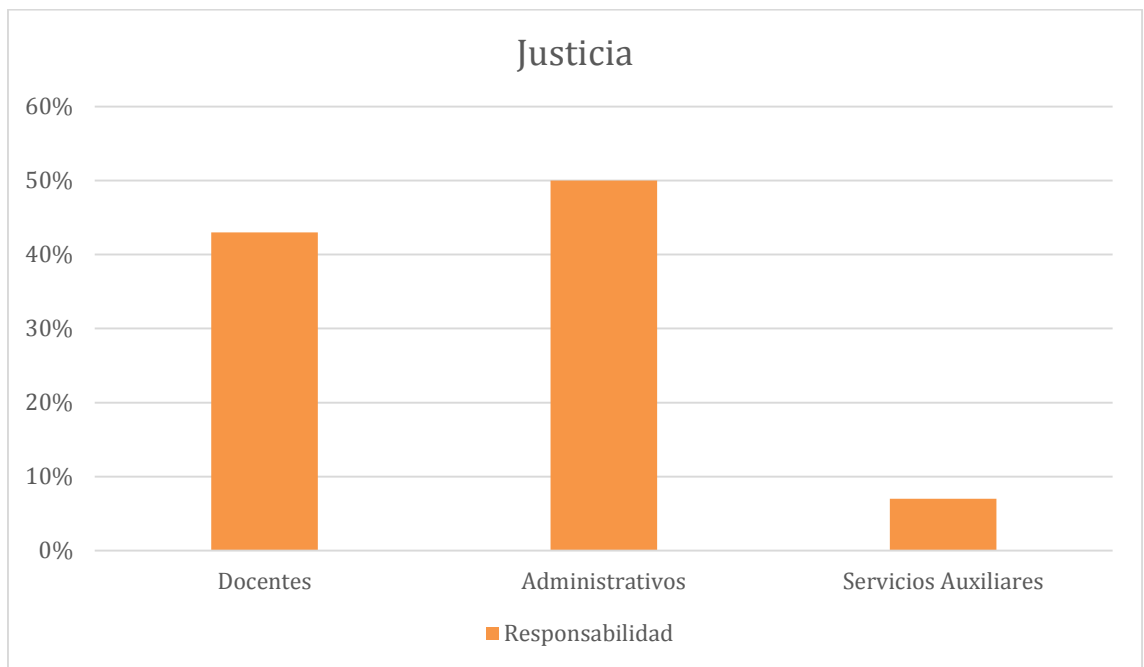


Tabla 13: Justicia

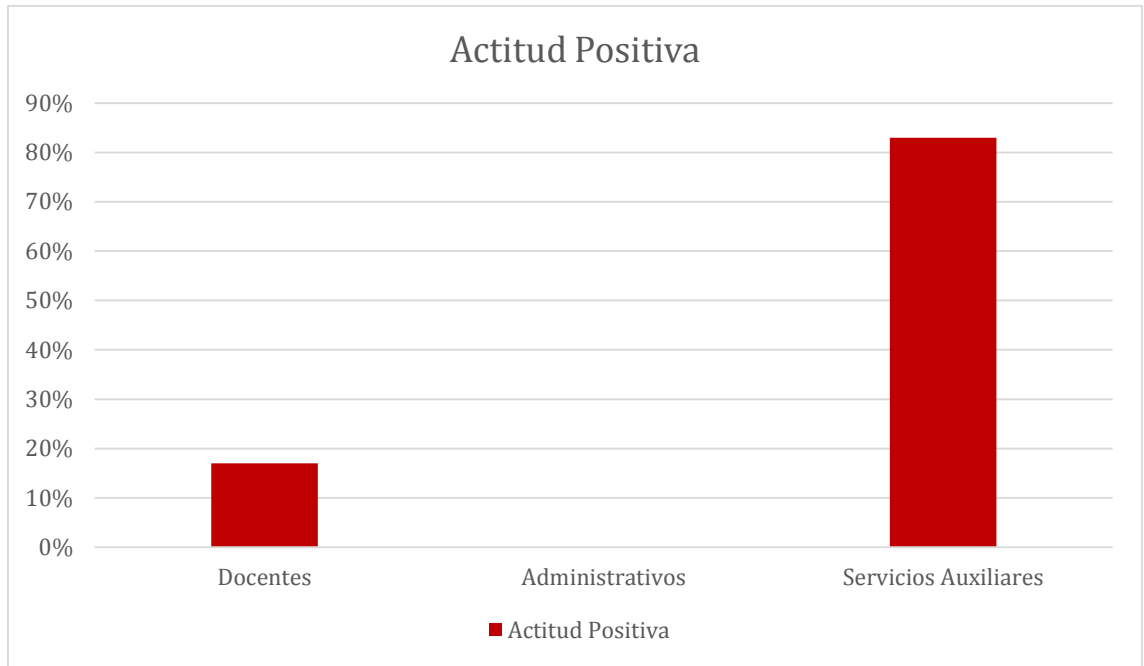


Tabla 14: Actitud Positiva

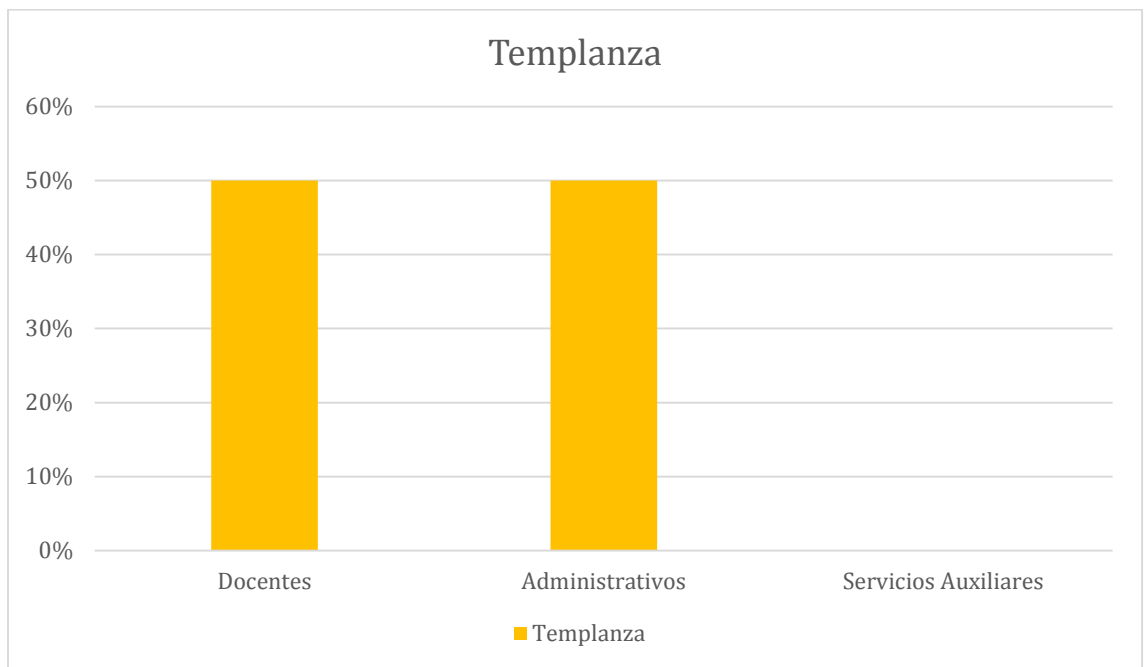


Tabla 15: Templanza

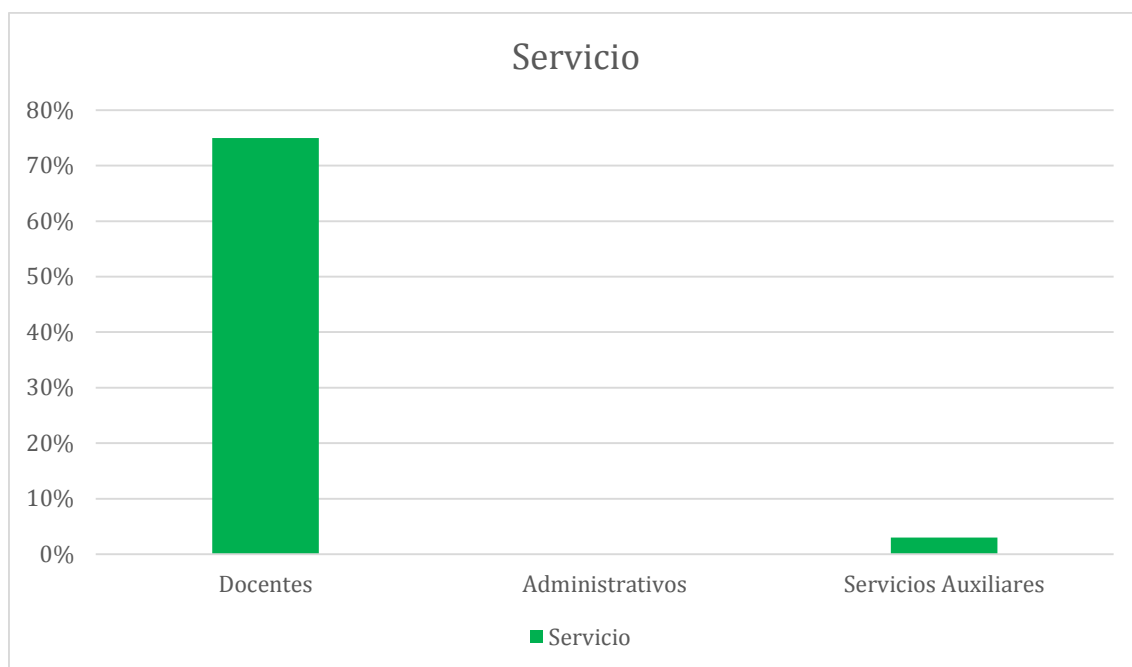


Tabla 16: Servicio

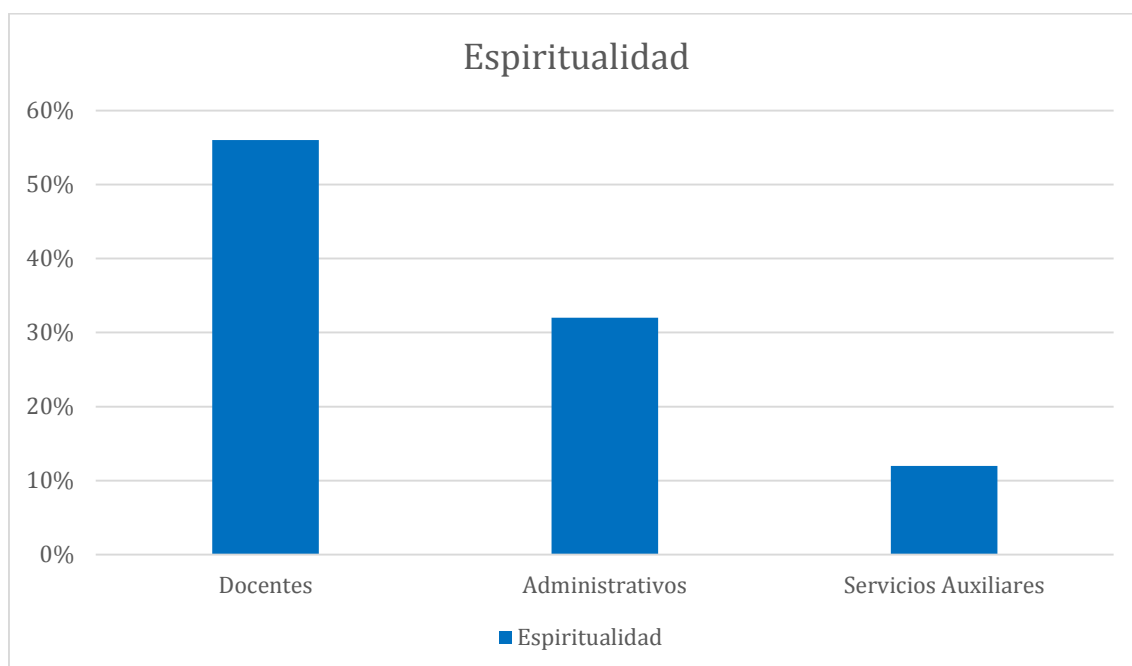


Tabla 17: Espiritualidad

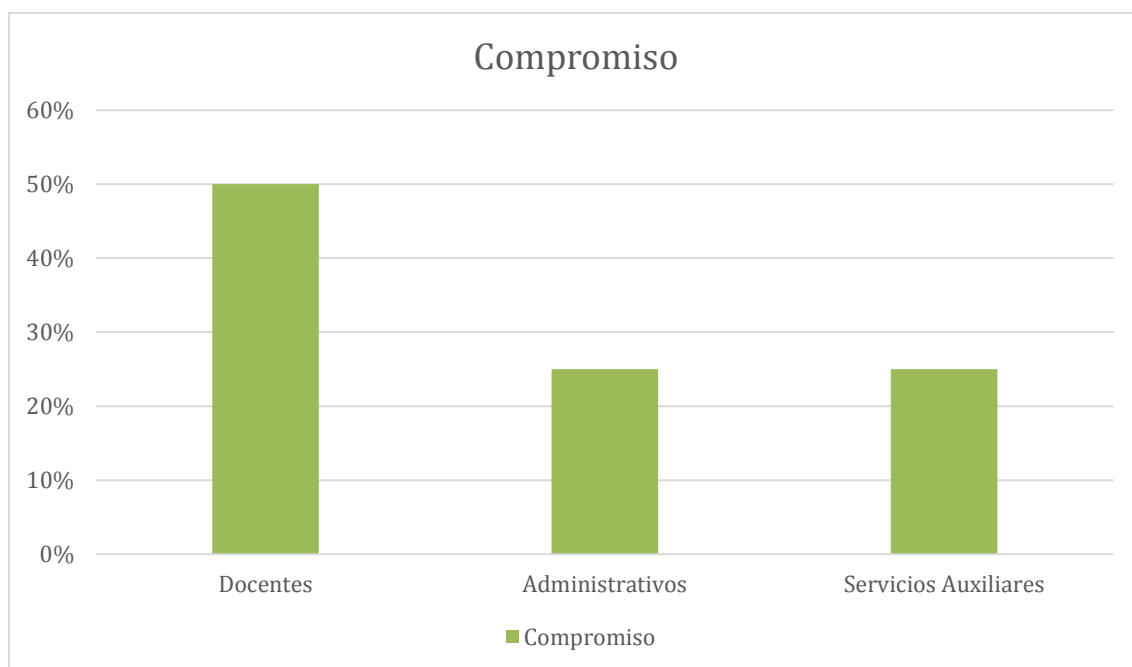


Tabla 18: Compromiso

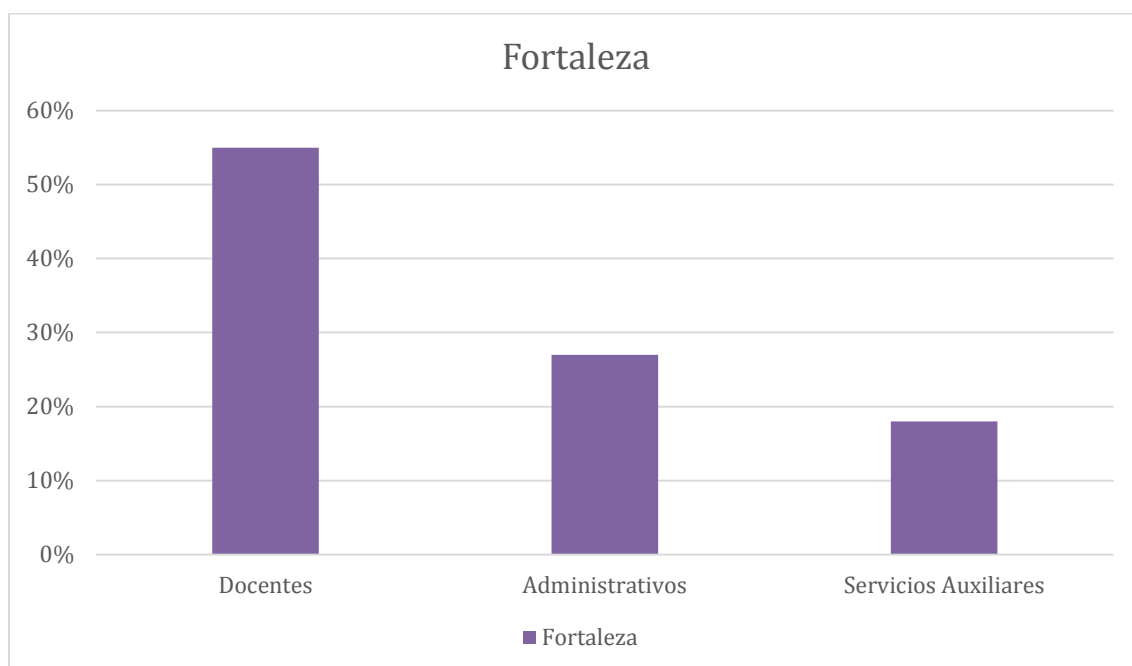


Tabla 19: Fortaleza

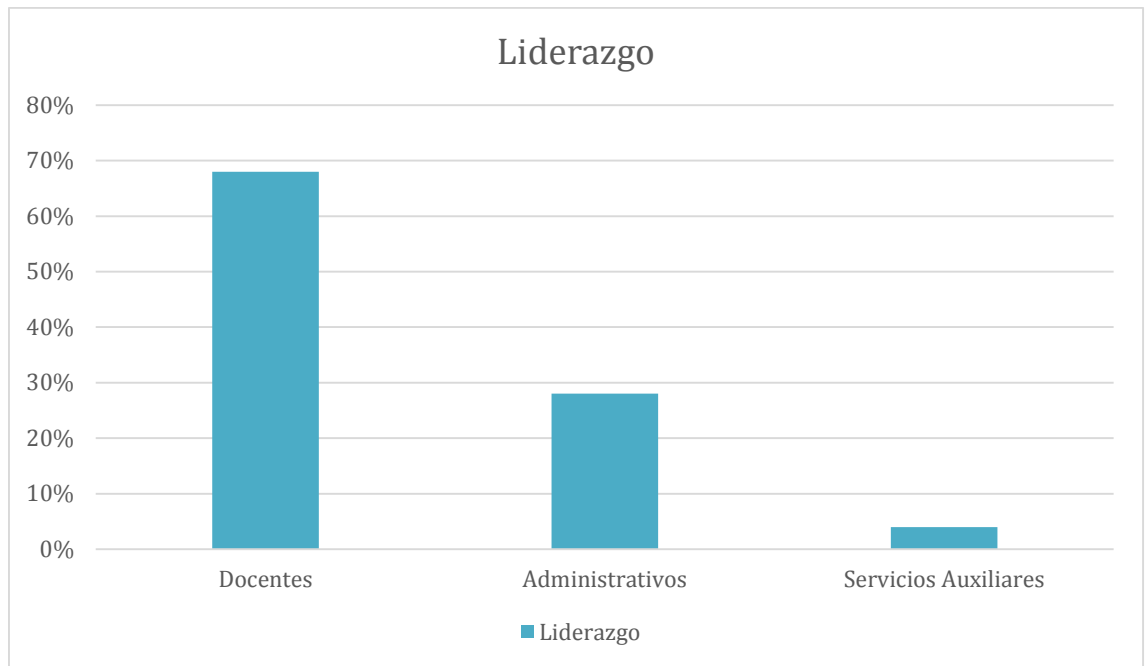


Tabla 20: Liderazgo

5. Marque los colores corporativos de THE HIGHLANDS SCHOOL

- a. Negro _____
- b. Tomate _____
- c. Azul Marino _____
- d. Amarillo _____
- e. Blanco _____
- f. Vino _____
- g. Gris _____

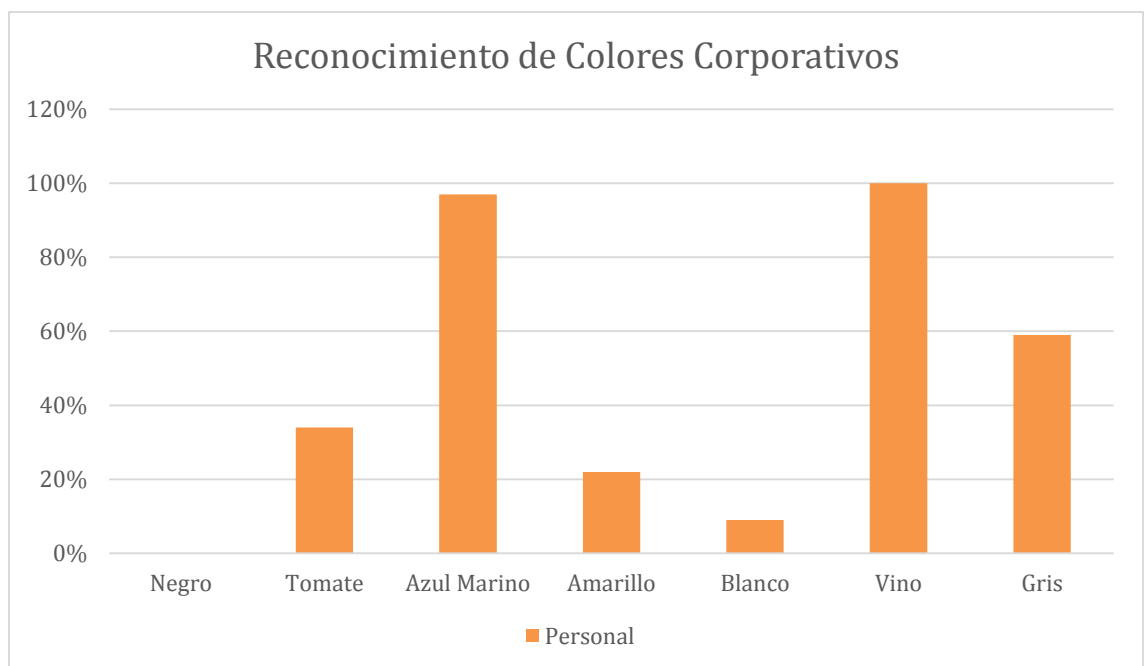


Tabla 21: Colores Corporativos

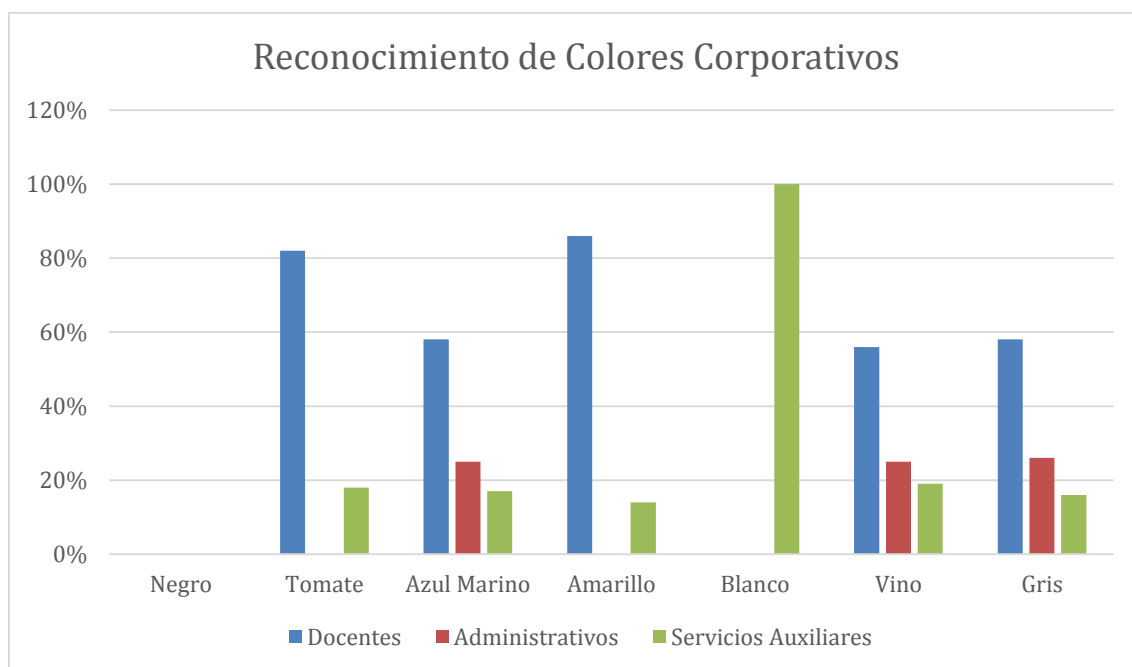


Tabla 22: Colores Corporativos

Los colores corporativos más reconocidos por el personal de The Highlands School son el Azul Marino y el Vino, con un 97% y 100% respectivamente. El color gris aún no es muy reconocido por el personal. Se puede observar también que el personal administrativo reconoce todos los colores corporativos perfectamente y no tiene confusión al respecto. Sin embargo, el personal docente y de servicio auxiliares tienen una clara confusión con respecto a los mismos. El 100% de las personas que forman parte del personal de servicios auxiliares aseguró que el color blanco es parte de los colores corporativos. El 82% del personal docente afirmó que el tomate es color corporativo también. Esta confusión puede deberse a la difusión del primer logo en las primera etapas de promoción del colegio. Es necesario difundir de una manera más efectiva el nuevo logo y los nuevos colores corporativos, sobre todo el color gris.

6. De las siguientes opciones. Señale con un círculo el símbolo correcto de THE HIGHLANDS SCHOOL.

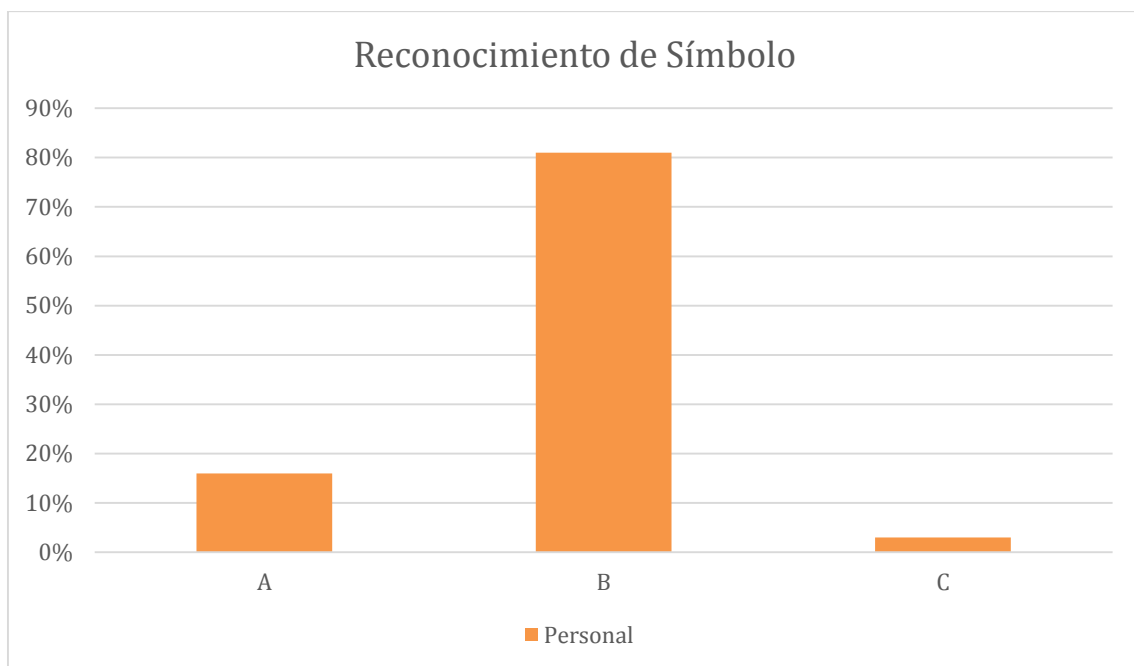


Tabla 23: Logo

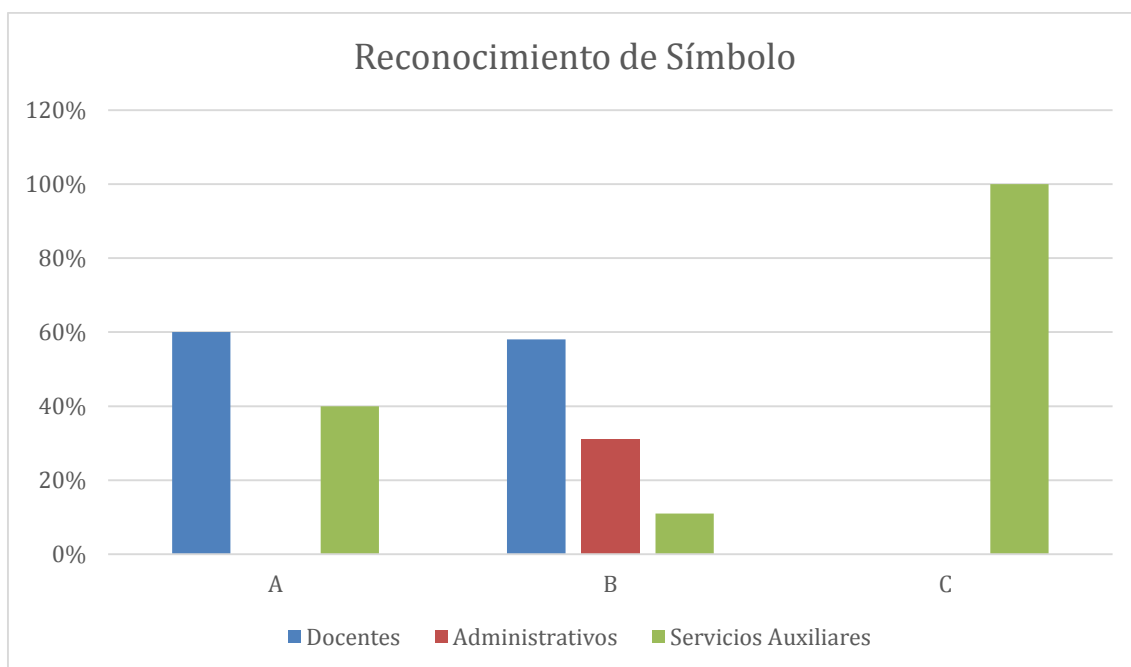


Tabla 24: Logos

Se puede observar que la mayoría del personal reconoce de manera rápida y clara el símbolo o logo del colegio (81%), sin embargo, la confusión del primer logo utilizado persiste y una persona del personal de servicios auxiliares confunde al escudo del colegio con el escudo de la Red Educativa, lo cual es muy común debido a su semejanza. Una vez más podemos concluir que las personas de servicios administrativos conocen mucho más la imagen de The Highlands School, ya que todos acertaron en el reconocimiento del símbolo. Es preocupante que todavía haya personas parte del personal docente que confundan el logo del colegio actual con el anterior (60% de las respuestas de la opción A son de personal docente), esto significa que no existen muchos estímulos visuales comunicativos que colabore con el personal docente en el reconocimiento del símbolo del Colegio.

A NIVEL DE COMUNICACIÓN / HERRAMIENTAS

7. Señale las tres herramientas de comunicación principales por las cuales usted se informa diariamente sobre el trabajo en THE HIGHLANDS SCHOOL.

- a. Mail / Idukay _____
- b. Reuniones
departamentales

- c. Circulares _____
- d. Rumores _____
- e. Redes Sociales _____

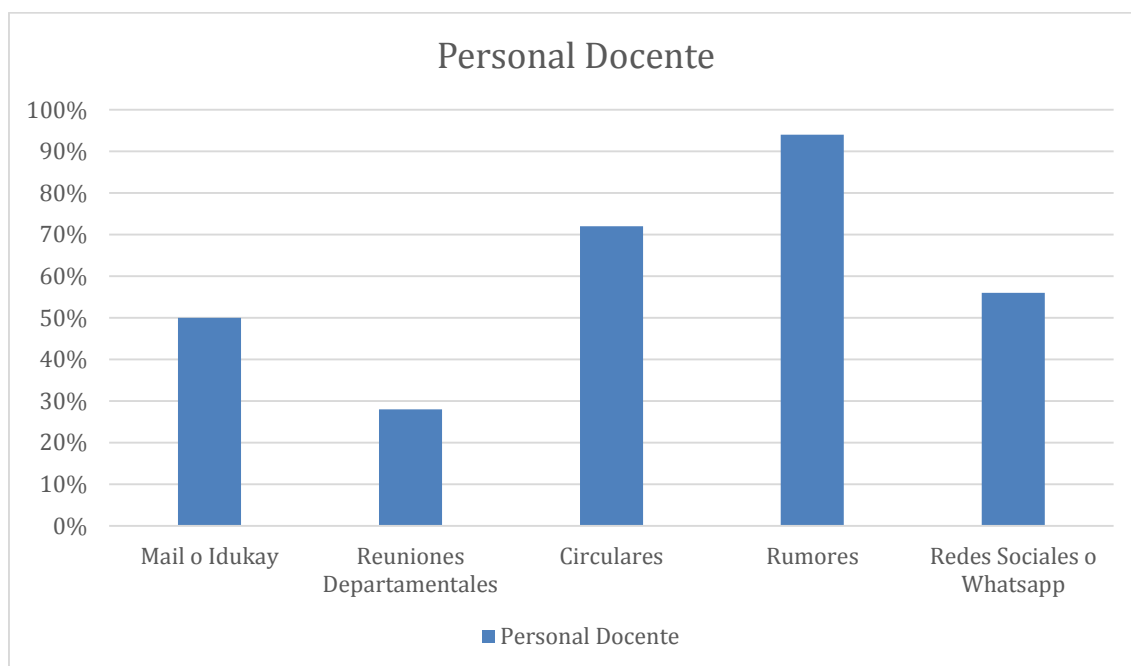


Tabla 25: Herramientas usadas por Colegio

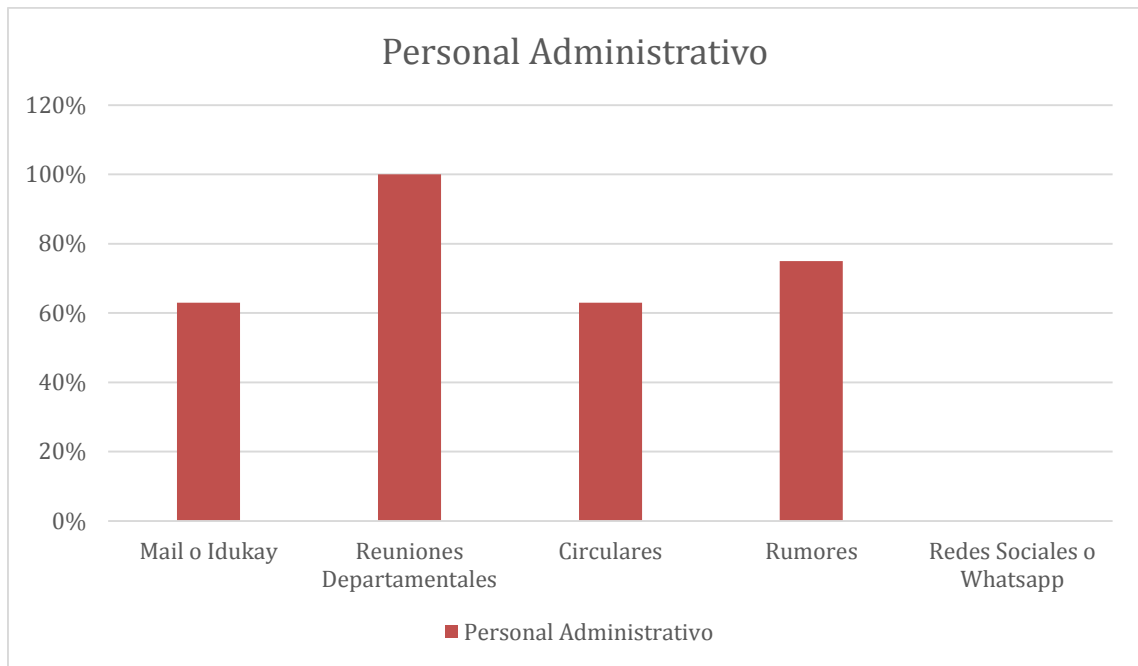


Tabla 26: Herramientas usadas por Colegio

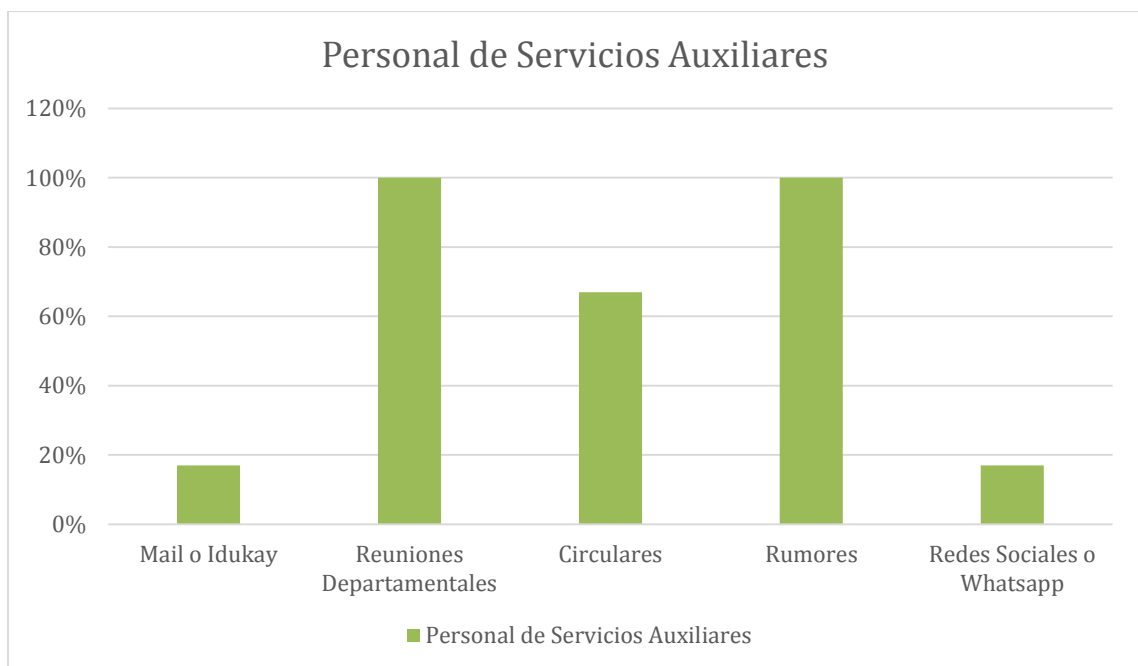


Tabla 27: Herramientas usadas por Colegio

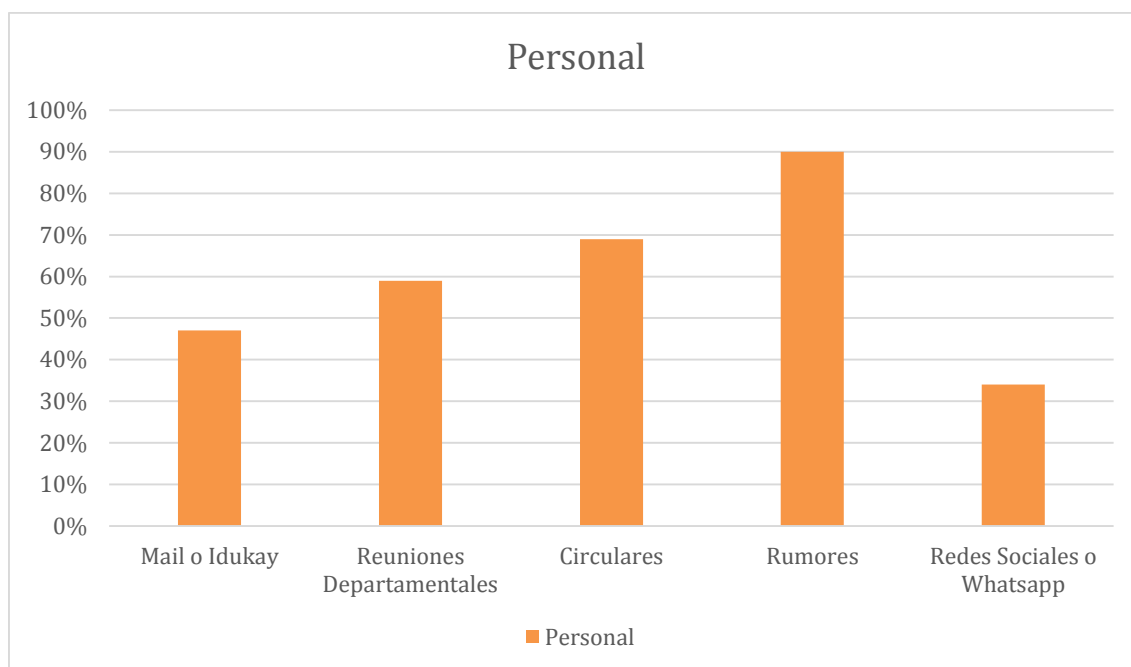


Tabla 28: Herramientas usadas por Colegio

La mayoría de personas encuestadas (90%) afirman que los rumores son una de las herramientas de comunicación principales, lo cual es grave porque significa que la información oficial no circula o no se transmite bien a través de las diferentes herramientas de comunicación. Las reuniones departamentales y las circulares también son una herramienta de comunicación eficiente (59% y 69% respectivamente), por lo cual es necesario potenciarlas.

8. Califique – encerrando dentro de un círculo – las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo 1 muy malo y 5 excelente)

Mail/Idukay	1	2	3	4	5
Reuniones Departamentales	1	2	3	4	5
Circulares	1	2	3	4	5
Rumores	1	2	3	4	5
Reuniones Personales	1	2	3	4	5
Vía Telefónica	1	2	3	4	5

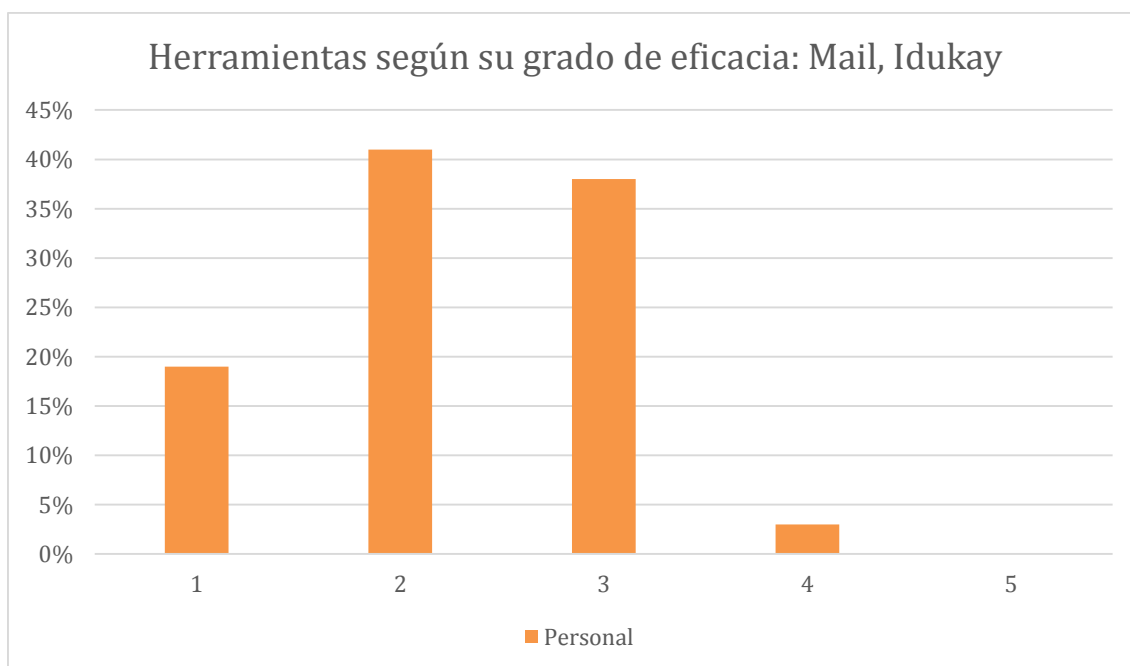


Tabla 29: Herramientas según su grado de eficacia

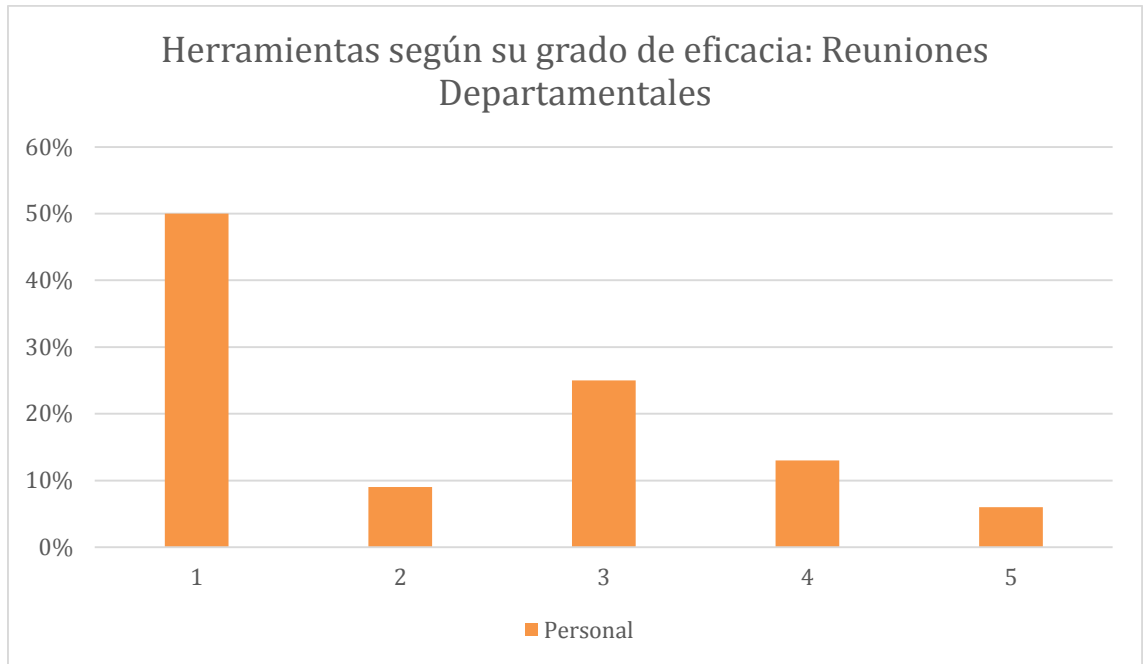


Tabla 30: Herramientas según su grado de eficacia

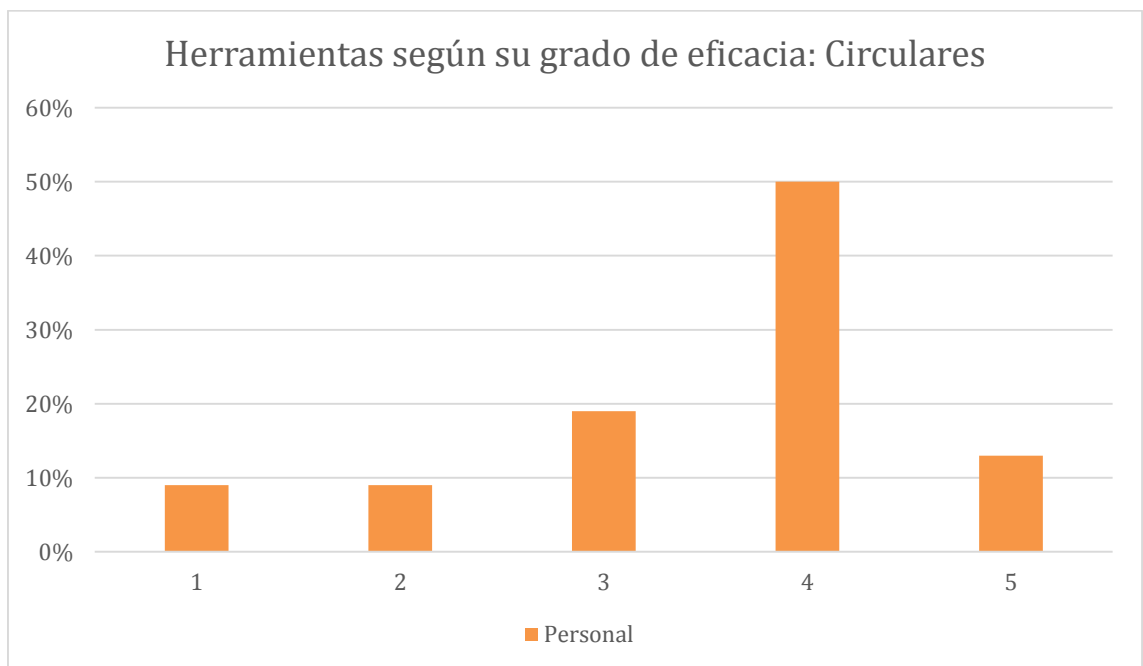


Tabla 31: Herramientas según su grado de eficacia

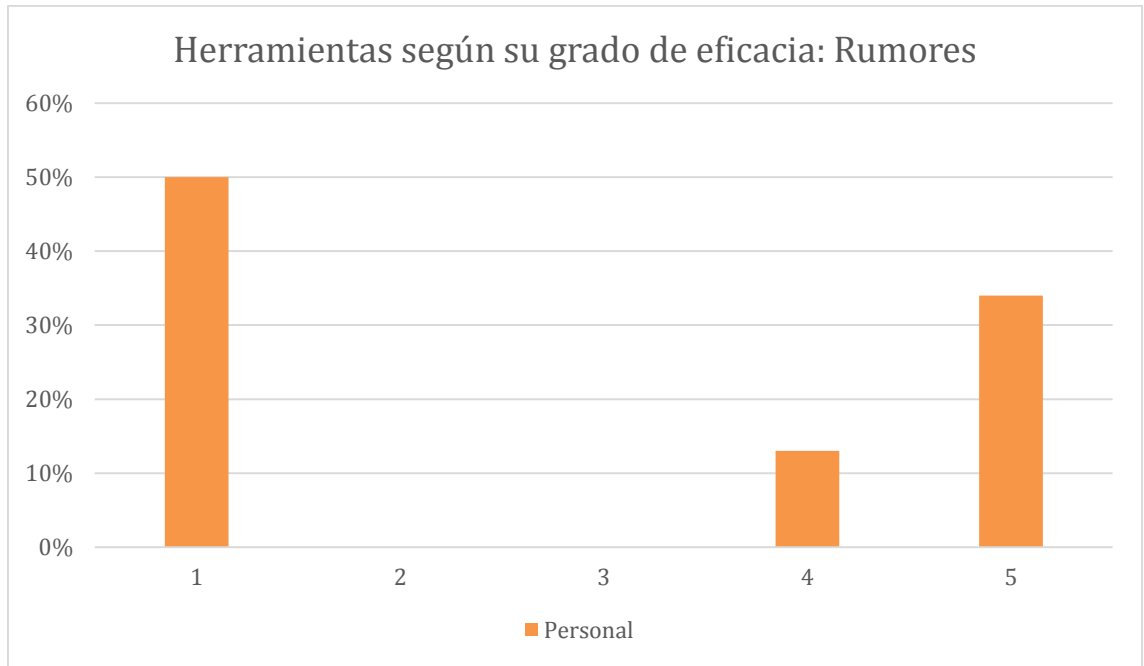


Tabla 32: Herramientas según su grado de eficacia

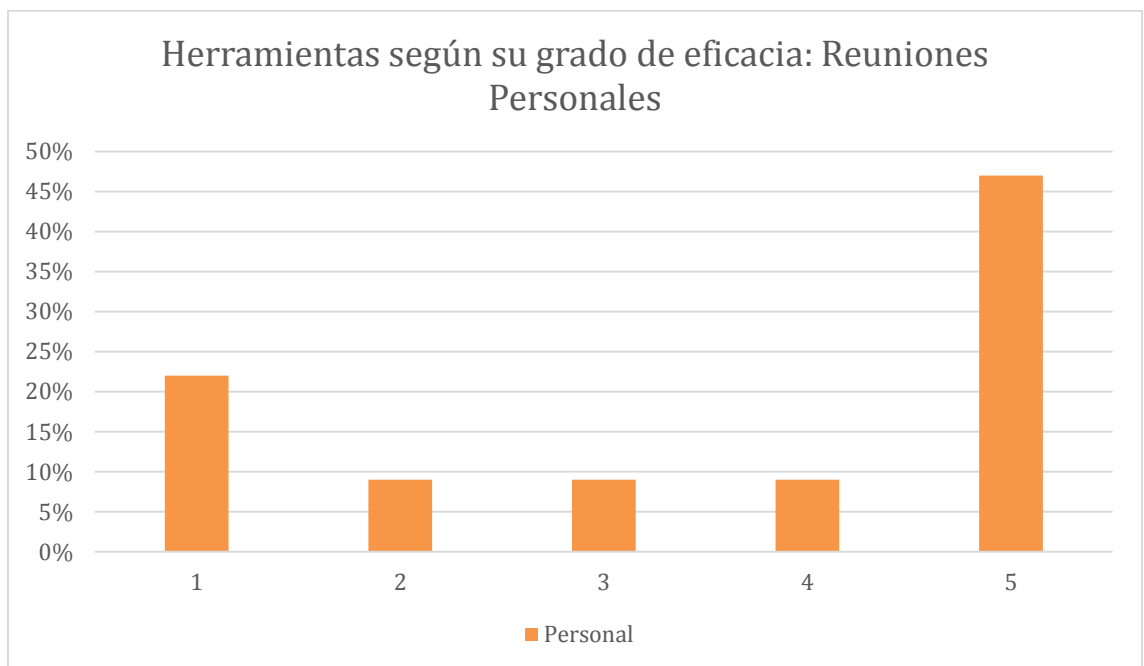


Tabla 33: Herramientas según su grado de eficacia

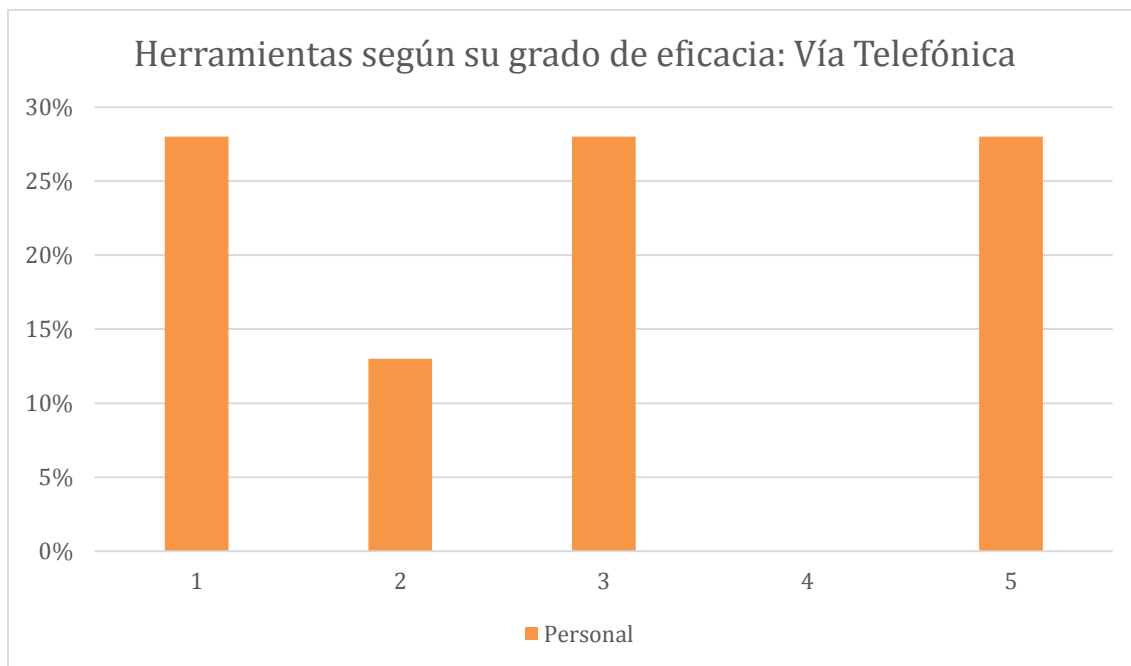


Tabla 34: Herramientas según su grado de eficacia

Los rumores, las reuniones personales y por la vía telefónica son las herramientas de comunicación más eficaces según el personal (34%, 47% y 28% respectivamente). Es importante que el correo sea una de las más importantes también por lo que se debe mejorar en las herramientas de comunicación y evitar que los rumores y por vía telefónica sean los más utilizados y los más eficaces, debido a su informalidad.

9. ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente? Señale 2.

- a. Citas para evaluación,
entrevistas o
reuniones _____
- b. Circulares
Informativas _____
- c. Mails del Rector _____
- d. Mails de papas _____
- e. Mails del Director
Académico _____

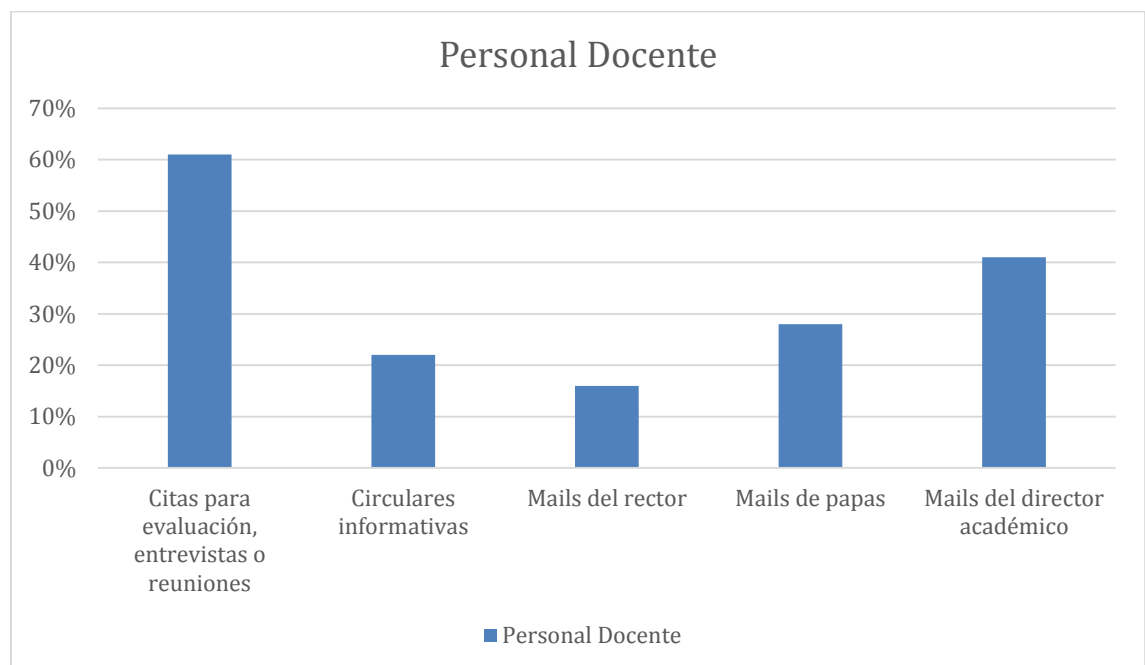


Tabla 35: Tipo de Correos

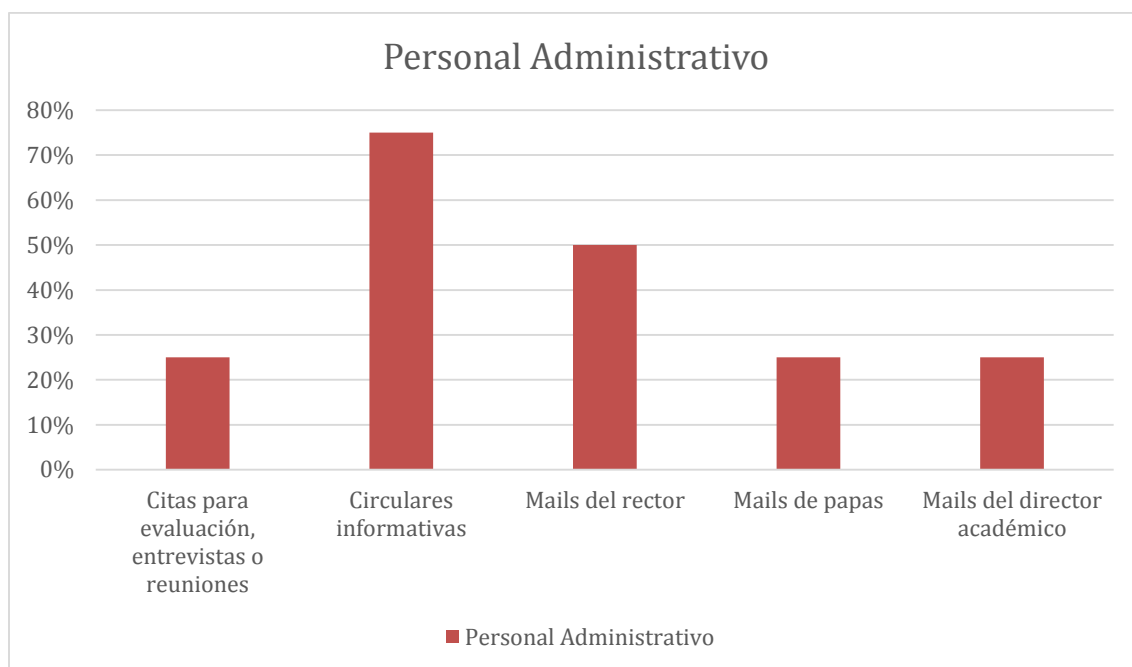


Tabla 36: Tipo de Correos

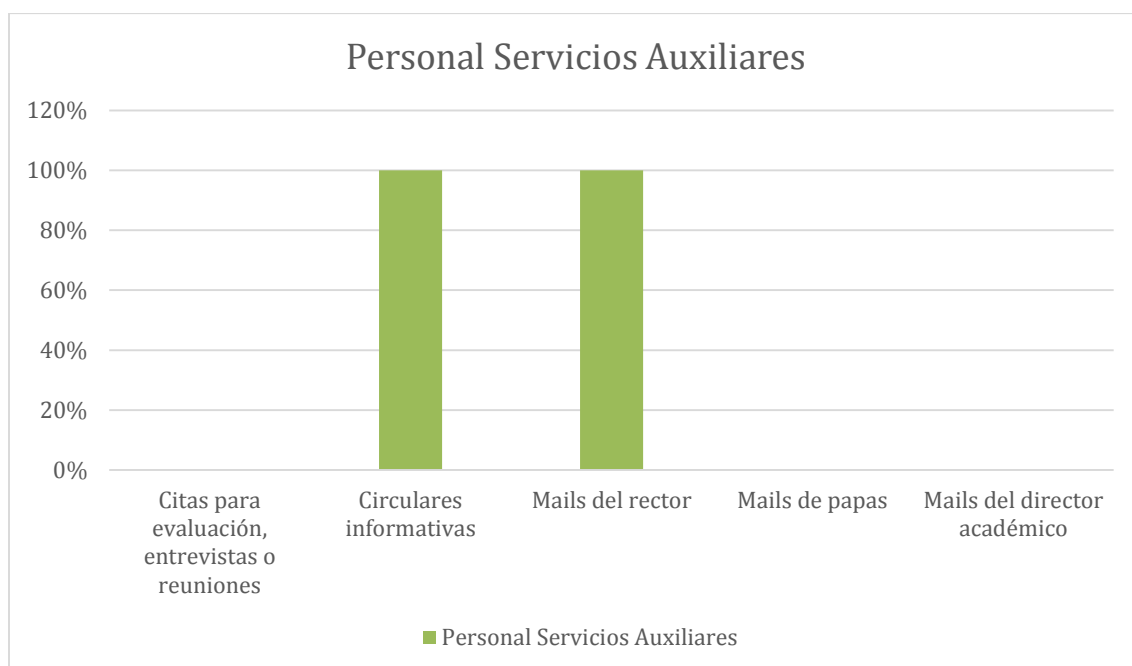


Tabla 37: Tipo de Correos

El personal docente está muy en contacto con el director académico (41%), lo cual es muy positivo. El personal de servicio auxiliares solamente recibe circulares informativas y mails del rector debido a su puesto de trabajo, sin

embargo, es de vital importancia que les lleguen correos electrónicos de otros temas para mejorar la comunicación. Lo que más recibe el Personal Administrativo son circulares informativas (75%), es de vital importancia que el rector mantenga un mayor contacto con ellos para fomentar la cercanía y la transmisión de información oficial.

10. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre THE HIGHLANDS SCHOOL, para que se incluya en las herramientas de comunicación?

- a. Información sobre la RED SEMPER ALTIUS _____
- b. Sociales (cumpleaños, buenas noticias) _____
- c. Responsabilidad Social _____
- d. Eventos por realizarse _____
- e. Talleres o seminarios de interés _____

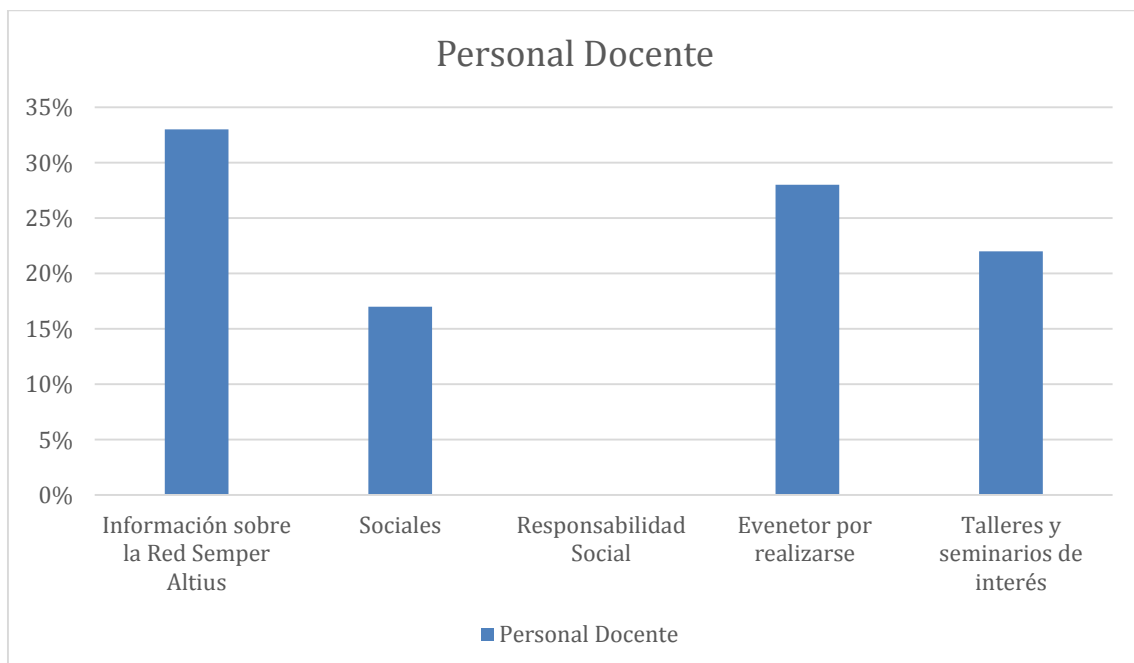


Tabla 38: Tipo de Información

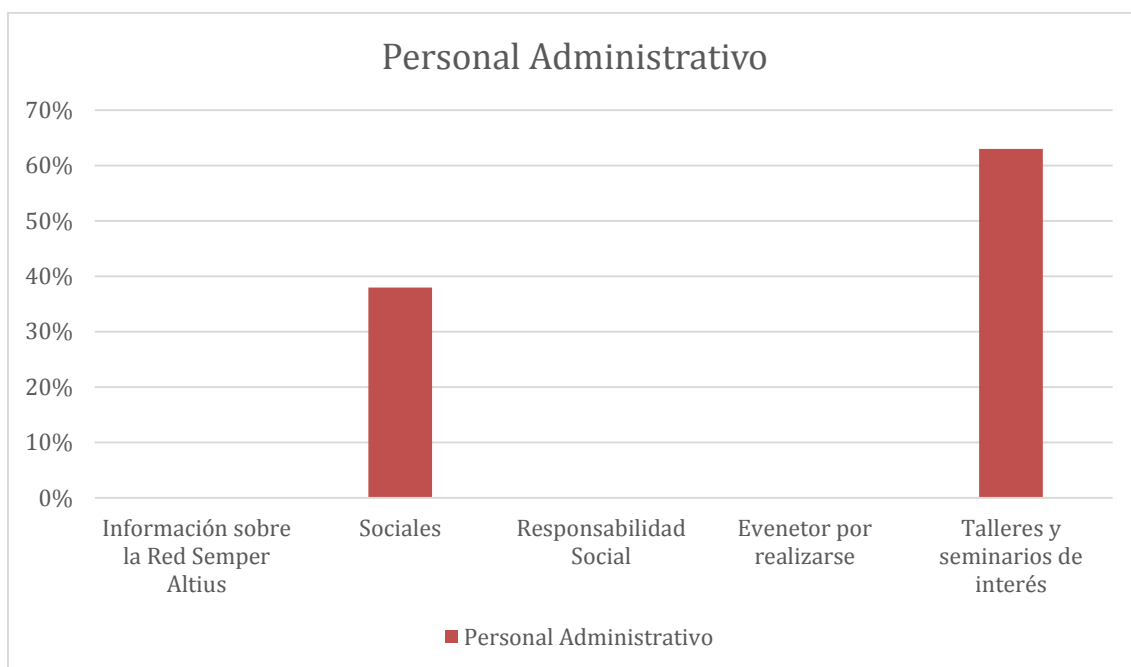


Tabla 39: Tipo de Información

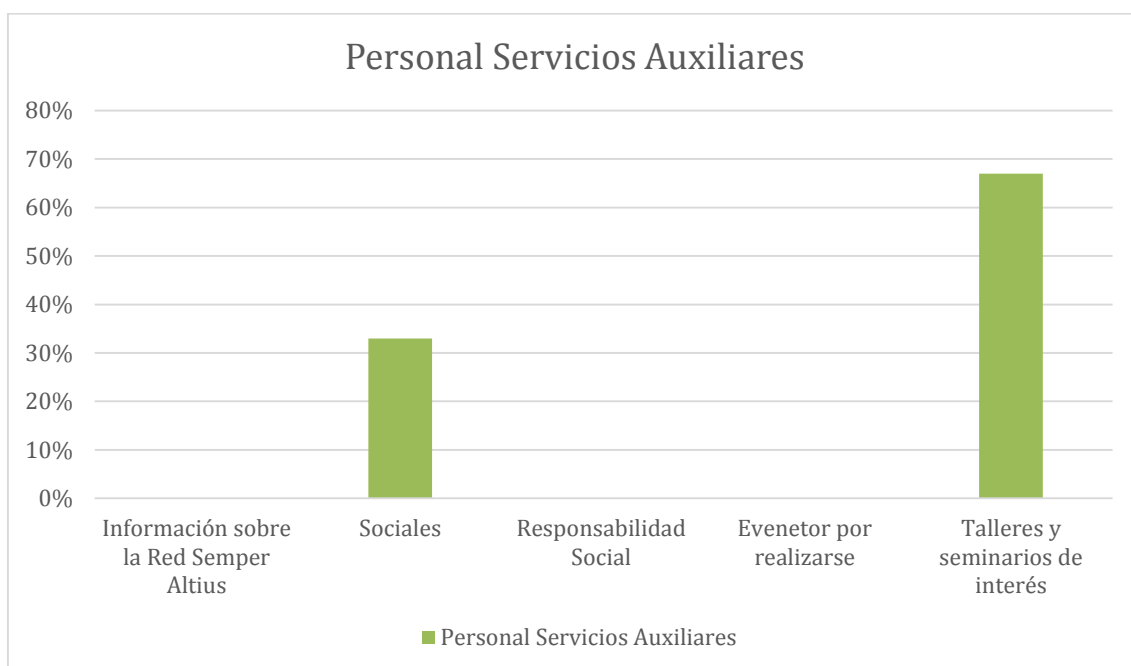


Tabla 40: Tipo de Información

La mayoría de personas encuestadas afirma que le gustaría recibir información sobre talleres y seminarios de interés que contribuyan a su formación profesional (22% del

Personal Docente, 63% del Personal Administrativo, 67% del Personal de Servicios Auxiliares). No les gustaría recibir información de Responsabilidad Social, seguramente porque no saben lo que esto significa. A la mayoría de docentes les gustaría conocer más sobre la Red Semper Altius (33%). Es importante comunicar sobre la Red para que los colaboradores conozcan más la historia y la esencia de The Highlands School.

A NIVEL DE COMUNICACIÓN / CANALES

11. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre: jefe o superior inmediato: (poner nombre de su superior):

AFIRMACIÓN	SI	NO
Me ayuda cuando lo necesito		
Conoce bien mi trabajo		
Se preocupa en escucharme		
Esta dispuesto a promocionarme		
Me exige de forma razonable		

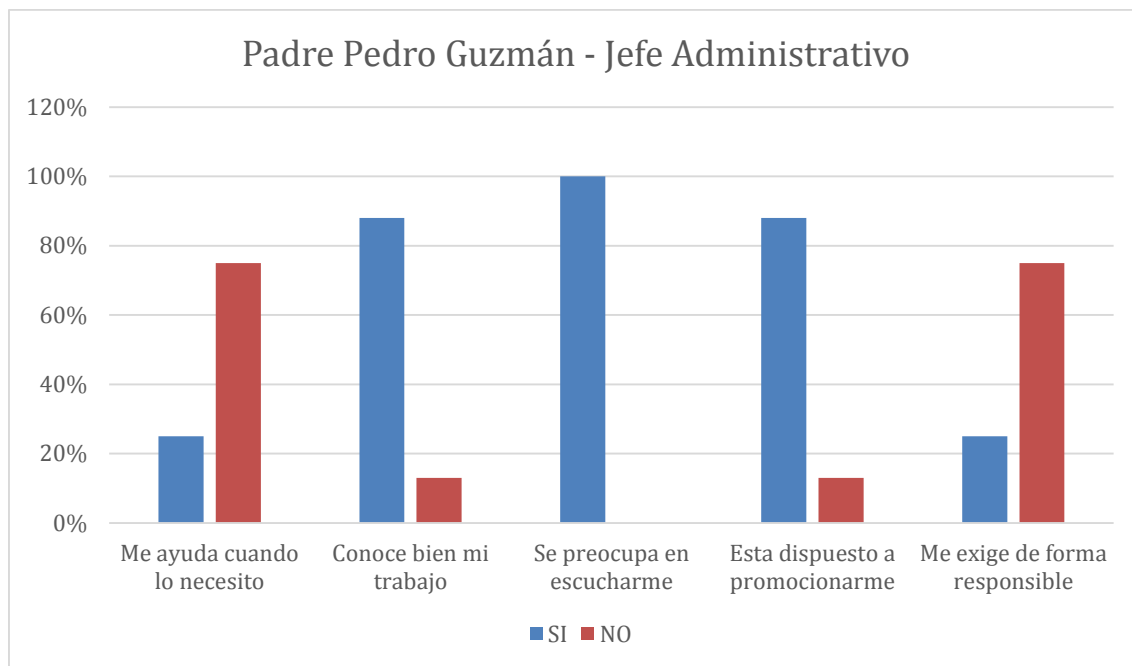


Tabla 41: Afirmaciones sobre jefe

Los resultados de la encuesta muestran que una relación entre la exigencia y la ayuda proporcionada por el Padre Pedro (75%) hacia sus colaboradores. La mayoría no sienten que les ayudan y tampoco sienten que le exigen de manera responsable. Esto puede demostrar la existencia de un ambiente laboral malo. Es necesario mejorar este aspecto para aumentar el desempeño laboral de los empleados y posicionar la organización correctamente dentro de su público interno.

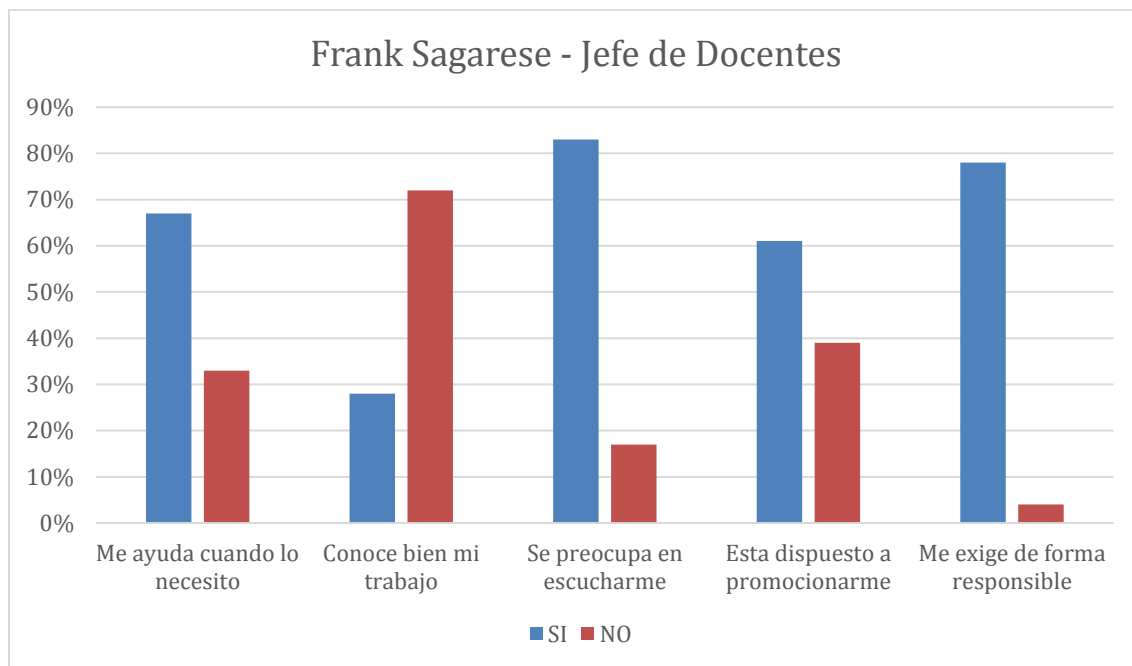


Tabla 42: Afirmaciones sobre jefe

Debido a que el director del Colegio, Frank Sagarese, se incorporó recientemente a la organización, el sentir de muchos de los docentes es que no conoce bien su trabajo (72%). Es necesario mejorar esto a través de reuniones periódicas que fomenten la fraternidad entre jefes y subordinados.

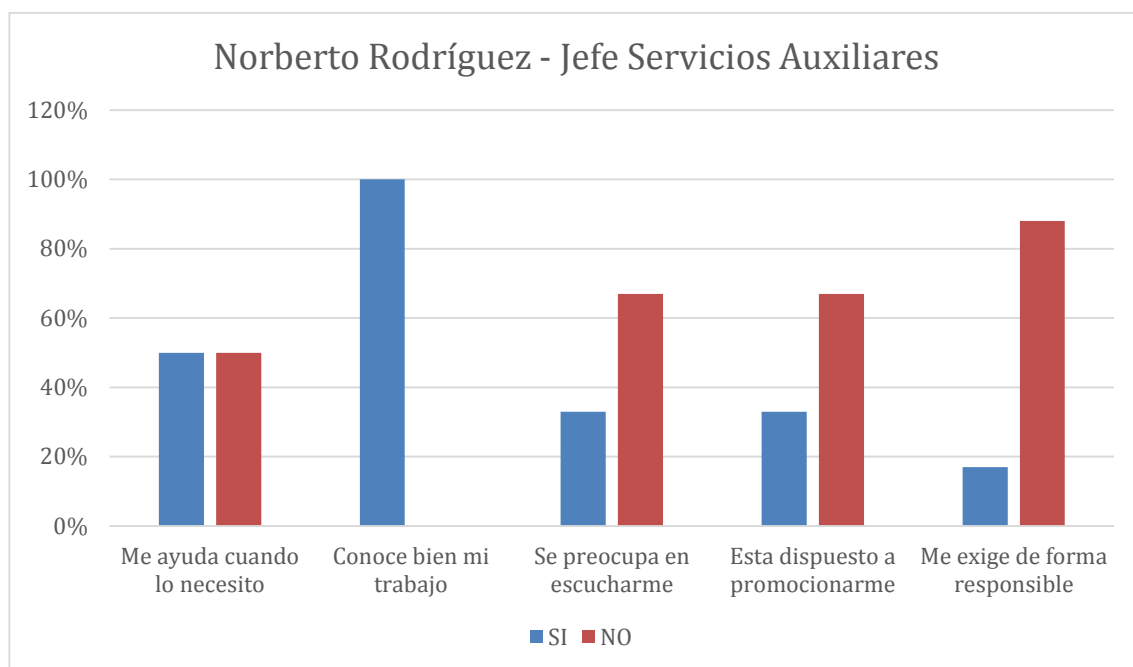


Tabla 43: Afirmaciones sobre jefe

Es necesario que Norberto mejore de manera significativa sus relaciones con los colaboradores que están bajo él. El 50% del personal de Servicios Auxiliares afirma que Norberto no les ayuda cuando necesitan, el 67% que no se preocupa en escucharles y que no está dispuesto a promocionarles, el 88% siente que le exigen demasiado. Es necesario que Norberto maneje de mejor manera a su departamento a través de acciones de liderazgo.

12. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de THE HIGHLANDS SCHOOL? Escoja solo una de las siguientes y encierre su respuesta en un círculo.

- a. Del jefe al empleado
- b. Del empleado al jefe
- c. Entre colaboradores

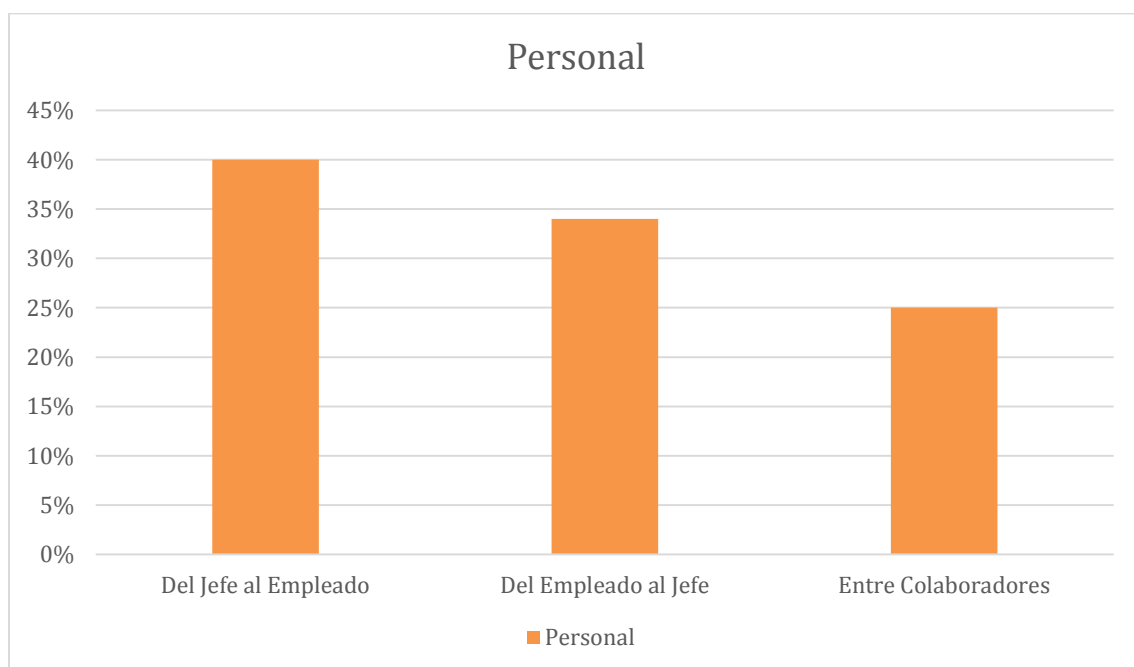


Tabla 44: Transmisión de Información

Muchos consideran que la información se transmite de jefe a empleado (40%), sin embargo, hay un gran número de personas que afirman que muchas de las cosas se transmiten de empleado a jefe, o entre colaboradores (34% y 25% respectivamente). Hay que tener cuidado con cada público, ya que a muchos les gustará que la información se transmita de empleado a jefe y a otros de jefe a

empleado. Hay que saber reconocer las necesidades y los roles de trabajo para poder definir el canal de comunicación adecuado para cada público.

13. ¿A través de que medio le gustaría que su jefe se comunique con usted? Escoja 2 opciones de las siguientes y encierre en un círculo sus respuestas.

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| a. Carta escrita | d. Entrevista personal |
| b. Manuales | e. Correo electrónico |
| c. Reunión departamental | f. Llamada telefónica |

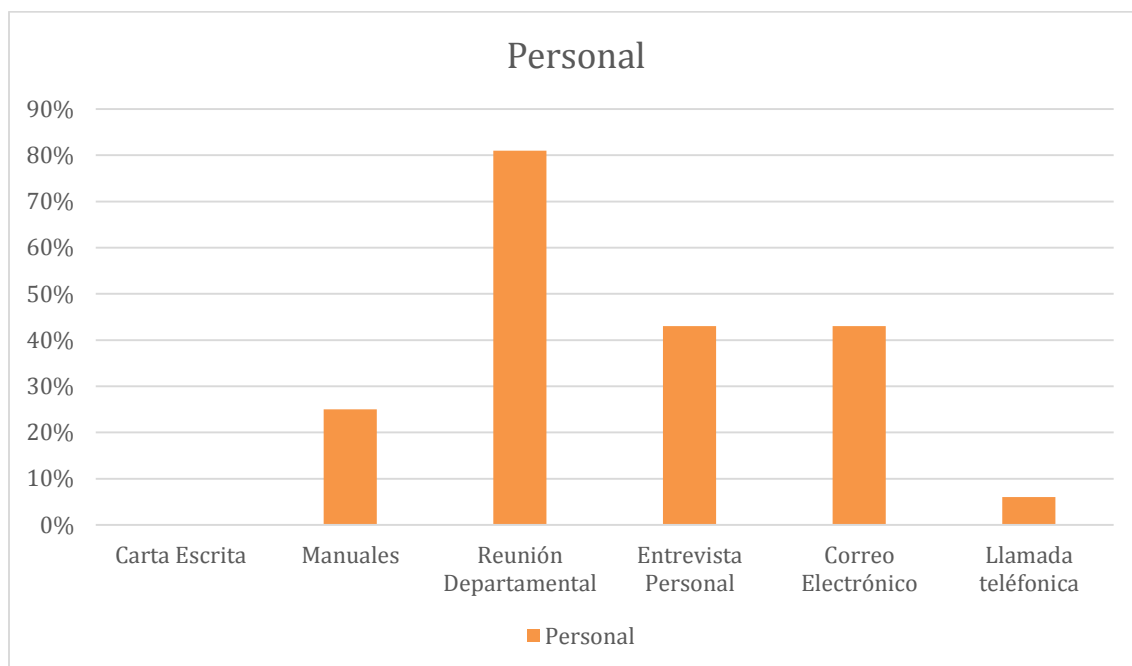


Tabla 45: Medios de Comunicación

La mayoría de personas afirma que la mejor manera de transmitir la información es a través de la reunión departamental (81%). Se debe, necesariamente, aumentar la frecuencia de las mismas. Se debe utilizar

más el correo electrónico para comunicar y para dejar constancia de todo. La elaboración de manuales y de protocolos también es muy importante para mejorar el clima laboral y para establecer una cultura corporativa clara.

14. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa? Encierre en un círculo su respuesta.

a. Si

b. No

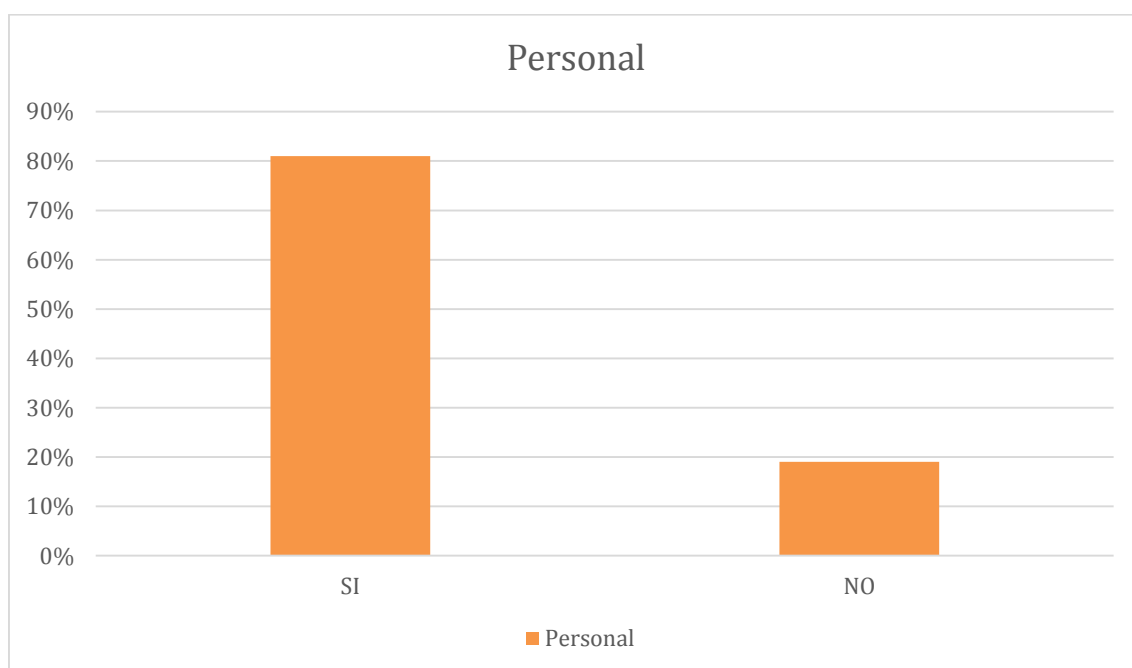


Tabla 46: Sugerencia

En las encuestas se evidenció que la mayoría del personal ha aportado con alguna sugerencia a la dirección de la empresa (81%). Esto muestra dos cosas, la primera es que la mayoría tiene la confianza y siente la apertura por parte de la

dirección como para aportar con un comentario que puede mejorar la visión de la misma sobre la empresa y el ambiente laboral. Los resultados también demuestran que muchas personas han tenido algo que sugerir, por lo que hay que trabajar mucho en los aspectos que involucren otras personas.

16. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta? Encierre en un círculo su respuesta

- a. Completamente
satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Insatisfecho
- d. Completamente
insatisfecho

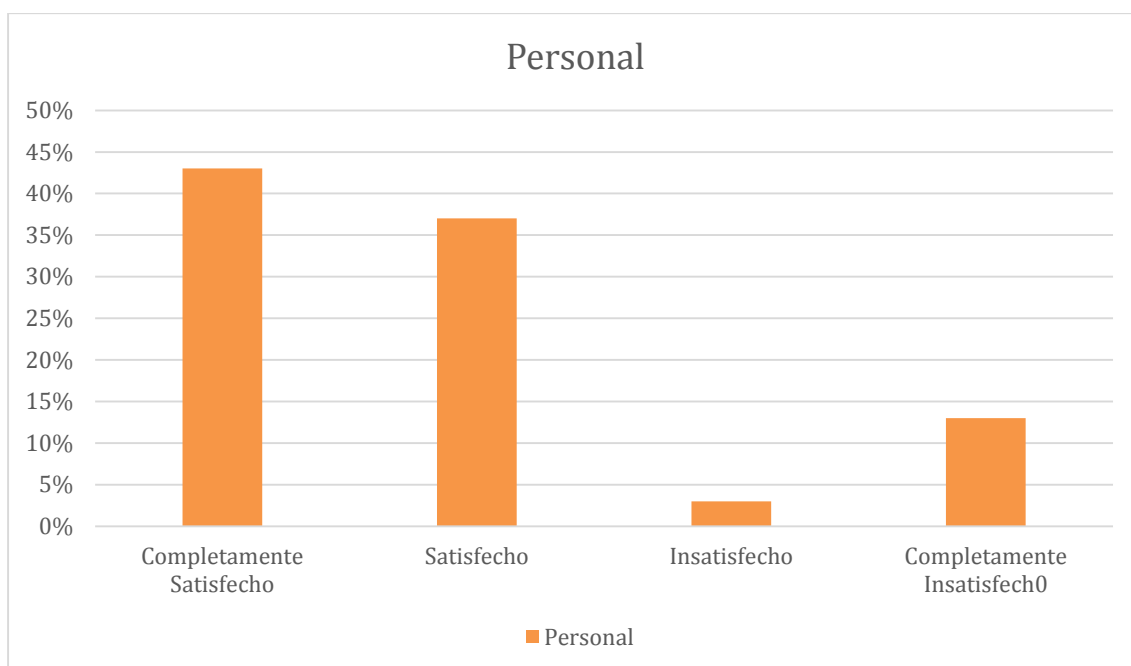


Tabla 48: Sugerencias

El hecho de que haya personas completamente insatisfechas (13%) con los resultados de sus sugerencias demuestra que es necesario brindar una atención y una solución más rápida a los problemas presentados por el personal para evitar disgustos y malos ratos.

4.12.3. Conclusiones y Recomendaciones

Aunque el nuevo Colegio ha sido exitoso en cuanto a su acogida en los estratos altos y medios del país, y ha tenido un número considerable de niños para ser su primer año electivo, después de la presente auditoria, se han encontrado varios problemas de comunicación que son consecuencia de su impericia en el área comunicacional.

The Highlands School, ha mostrado ser un colegio que busca constantemente velar por el orden y por constantemente integrar a sus colaboradores dentro de sus procesos y toma de decisiones, sin embargo, uno de sus principales obstáculos es el no tener un canal adecuado para comunicarse con sus distintos equipos. En ocasiones, la no recepción del mensaje, la falta de canales, la falta de claridad por parte del receptor y del emisor, hacen que la comunicación dentro del colegio, en ocasiones sea confusa y desordenada.

Como se ha podido analizar a lo largo de la auditoria, el problema principal no es la falta de herramientas de comunicación, al contrario, el problema es, que, aunque el colegio posee las distintas herramientas de solución, este al ser nuevo, no tiene la experiencia necesaria para poder aterrizar toda su estructura ya establecida tanto en estatutos como en los distintos manuales.

Es, por tanto, que, dentro de las recomendaciones para el colegio, podemos encontrar tres consejos que pueden ser útiles en este proceso de iniciación que está experimentando y que a su vez, no afectarían su estructura ni cultura organizacional. La primera es evitar al máximo los procesos burocráticos que entorpecen la comunicación. Segundo, definir

estrategias y tácticas de comunicación para cada público. Y, por último, presentar al colegio ante los distintos públicos como la red Semper Altus define a sus distintas instituciones.

En este contexto, The Highlands School, puede mejorar sus procesos y estrategias comunicacionales frente a sus distintos públicos, mediante objetivos a mediano y largo plazo que le permitan desarrollar lo planteado.

Por otro lado, el colegio se ha visto bastante receptivo a las mejoras sugeridas y en todas las etapas del análisis de la auditoría han actuado de manera crítica frente a sí mismos y han tenido una actitud de mejora y superación.

5. Campañas de Comunicación Interna

Los resultados obtenidos en la auditoría de comunicación interna realizada en The Highlands School, mostraron mucha confusión por parte del personal en aspectos claves de la esencia de la Institución y un problema de fondo y forma en cuanto a la comunicación desde la administración hacia el personal. Por esta razón es necesario realizar campañas de comunicación interna que contribuyan a afianzar la identidad del Colegio en sus colaboradores, aumentar el desempeño laboral y mejorar las relaciones internas entre los mismos. Tomando en cuenta las conclusiones de la auditoría, se realizarán las respectivas estrategias de comunicación para ir trabajando en el reconocimiento de los factores corporativos y mejorar el ambiente laboral y el desempeño de los colaboradores.

5.1. Principales Conclusiones de la Auditoría y Elementos a Trabajar

5.1.1. A Nivel de Identidad

- Reconocimiento de misión, visión y valores institucionales.
- Dar a conocer a la Red Semper Altius
- Reconocimiento del símbolo actual y colores corporativos del Colegio

5.1.2. A Nivel Comunicacional

- Aumentar eficacia de canales de comunicación oficiales para disminuir la utilidad de los rumores.
- Mejorar eficacia de circulares.
- Mejorar y aumentar reuniones departamentales semanales.

- Aumentar la comunicación vía mail y a través de reuniones departamentales para evitar informalidades.
- Enviar información necesaria y con tiempo, oportuna y útil para el personal.

5.1.3. A Nivel de Ambiente Laboral

- Brindar más oportunidades al personal, beneficios por ser parte de The Highlands School.
- Mejorar relación del personal de The Highlands School con las cabezas de cada departamento.
- Realizar talleres o conseguir auspicios para el crecimiento profesional de los colaboradores del Colegio.

5.2. Objetivos

Objetivo General:

Mejorar la comunicación interna de The Highlands School en un 90% a través de campañas y estrategias comunicacionales efectivas que contribuyan a mejorar el desempeño y el ambiente laboral de los colaboradores en un lapso de medio ciclo escolar.

Objetivos Específicos:

- Posicionar la misión y los valores institucionales del Colegio a través de ayudas visuales y campañas dinámicas.

- Aumentar la comunicación de información necesaria y útil para los colaboradores a través de medios innovadores y oficiales con el fin de disminuir los rumores.
- Impulsar el reconocimiento de la Red Semper Altius a través de información interesante enviada a través de redes sociales y circulares informativas.
- Promover beneficios para el personal de The Highlands School a través de diferentes oportunidades para su crecimiento personal y profesional.
- Fomentar la integración entre el personal para mejorar el ambiente laboral y la fidelidad al colegio por parte del personal interno.

5.3. Campaña: We Are Our Highest Version

Durante la fase promocional del colegio, como campaña externa, se realizaron activaciones bajo el slogan BE YOUR HIGHEST VERSION. Lo que se busca a través de la campaña de comunicación interna WE ARE OUR HIGHEST VERSION es que el personal interno del Colegio se apropie de esta realidad que define la esencia del colegio a través de su propuesta de valor que es la educación integral. Esta campaña está enfocada en valores, por lo que ayudará a que el personal reconozca los valores institucionales con claridad, y a través de los mismos se logrará alcanzar los otros objetivos que, de cierta forma, están alineados con los valores. La campaña tendrá una duración de 6 meses, lo que resta del ciclo escolar 2017 – 2018.

- Estrategia # 1: Posicionar los valores Institucionales del Colegio (WE ARE OUR HIGHEST VERSION)

- **Expectativa:** esta primera campaña servirá como expectativa para todas las campañas a realizarse bajo la campaña madre de WE ARE OUR HIGHEST VERSION. Se colocarán artes con el slogan y con fotos reales de los profesores en las carteleras y se enviará el mismo arte a través de la circular semanal para que el personal se pregunte de que se trata.



Figura 4: Campaña Valores Institucionales

- **Informativa:** Durante una tarde, después de que el personal docente haya acabado clases, el rector reunirá a todo el personal en el auditorio. Se les entregará brochures informativos con los valores institucionales. Se realizará una presentación de 15 minutos máximo en donde el rector expondrá cada valor institucional y todos los valores que se desglosan de cada uno de los mismos.



Figura 5: Campaña Valores Institucionales

- **Recordación:** Cada mes se colocará en la cartelera y se enviará en la circular semanal, un valor nuevo en el que se trabajará durante el mes, con la explicación y la definición del mismo. Cada semana se enviarán recomendaciones a través de la circular sobre cómo trabajar en el valor del mes.



Figura 6: Campaña Valores Institucionales



Figura 7: Campaña Valores Institucionales

- Estrategia # 2: Promover el reconocimiento de la misión de The Highlands School

- **Expectativa:** Se entregarán invitaciones personalizadas (con el nombre de cada colaborador) a una reunión a las 3PM, después de clases, a todos. En la tarjeta de invitación se leerá: ¿SABES CUAL ES TU META DIARIA? CONOCE TU MISIÓN COMO INTEGRANTE DE THE HIGHLANDS SCHOOL. Estas invitaciones serán entregadas el día miércoles anterior al lunes en el que se realizará la reunión de personal.



Figura 8: Campaña Misión

- **Informativa:** El día de la reunión, se realizará una presentación de 15 minutos sobre la misión del colegio, su significado e importancia. Se le entregará a cada uno una ayuda visual (arte con la misión desglosada en partes y explicada).

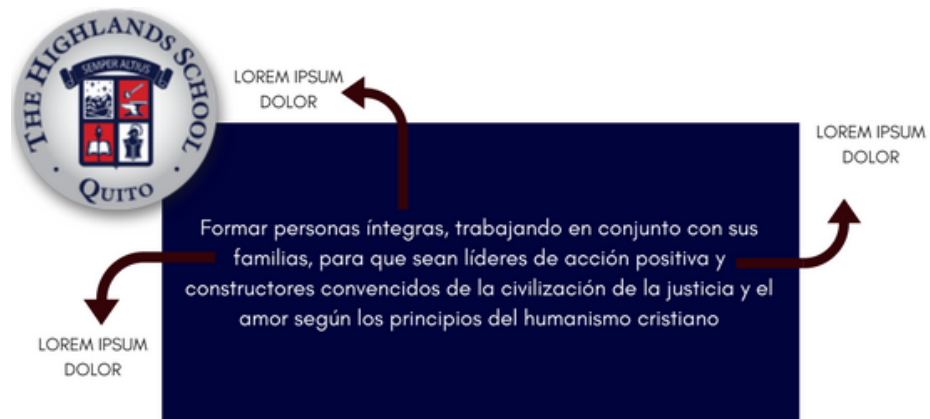


Figura 9: Campaña Misión

- **Recordación:** Entrega de una maceta con una plantita que las profesoras puedan colocar en sus clases, en la maceta se leerá la misión del Colegio.



Figura 10: Campaña Misión

- Estrategia # 3: Aumentar canales de información oficial con el personal en el colegio.
 - **Expectativa:** Se vaciarán todas las carteleras del colegio y se pondrán carteles con la frase WE ARE CREATIVE. Este arte también se enviará por correo. Se instalarán mini carteleras de corcho en la clase de cada profesora y en las oficinas de todo el personal de Servicios Auxiliares y se colocará la misma frase en un principio. El día anterior a que se abran las carteleras se enviará un correo a las 6 pm, hora de salida del último colaborador, para que revisen las carteleras y la circular informativa el día siguiente, ya que tendrán información importante.

Figura 11: Campaña Información

- **Informativa:** Al día siguiente las carteleras de las clases y las generales en el área de administración y en el salón de profesores estarán organizadas y contendrán información importante y útil. La circular que será enviada tendrá un diseño nuevo e innovador, no solamente con información sino con fotos e historias importantes.



Figura 12: Campaña Información



Figura 13: Campaña Información

- **Recordación:** La cartelera cambiará de información cada semana, al igual que las circulares que serán enviadas todos los martes. Se enviarán mensajes a

través del grupo de whatsapp del personal con incentivos para que todos revisen la cartelera.

- Estrategia # 4: Dar a conocer la Red Semper Altius al personal para afianzar la esencia de The Highlands School.
 - **Expectativa:** Entrega de esferos y pequeñas libretas de material reciclable que tengan la frase WE ARE OUR HIGHEST VERSION inscritas.
 - **Informativa:** Una semana después de la entrega, enviar por correo un arte con un resumen de la Red Semper Altius, que es y cómo influye en la identidad del colegio. También la relación que tiene la campaña WE ARE OUR HIGHEST VERSION, con el SIEMPRE MÁS ALTO, de la Red Educativa.



Figura 14: Campaña Red Semper Altius

- **Recordación:** Se entregarán cuadernos con formato para profesores (personal docente) y agendas (personal administrativo y de servicios auxiliares), con información sobre la red Semper Altius. En la portada irán los 6 valores principales de la Institución y la carátula de cada mes tendrá información valiosa sobre la red, con fotos incluidas.



Figura 15: Campaña Red Semper Altius

- Estrategia # 5: Aumentar la fidelidad por parte del personal al Colegio
 - Campaña 1: Comunicar los beneficios para el personal de The Highlands School con el objetivo de mejorar la fidelidad al colegio por parte del mismo.
 - **Expectativa:** Se enviará a través de correo electrónico y mensaje de Whatsapp un arte con la siguiente frase: WE ARE A TEAM. BENEFITS FOR OUR STAFF COMING SOON.



Figura 16: Campaña Beneficios

- **Informativa:** Se entregará un pequeño folleto de explicación de beneficios a todo el personal. En la portada se leerá: YOU ARE PART OF OUR HIGHLANDS FAMILY.

- **Informativa:** El rector explicará que se realizarán integraciones y dinámicas mensuales (por un año que dure la campaña) entre el personal para fomentar el compañerismo un martes mensual de 3 a 4 pm con actividades dirigidas de este tipo:
 - Dinámica de listones (trabajo en equipo): el personal se agrupará en 4 equipos de 10 y se le entregará un listón grande a cada uno. Los equipos se tomarán de las manos y pasarán el listón entre ellos hasta llegar a la última persona sin soltarse de las manos. Habrá un moderador, si alguien se suelta de las manos la dinámica volverá a empezar. El equipo que termine primero gana.
 - Dinámica de las tarjetas (integración): se le entregará a cada uno una tarjeta verde y una tarjeta roja, en la tarjeta verde se describirán 3 fortalezas de la persona y en la roja 3 cosas que debe tener un compañero para trabajar en equipo. Después se juntan todas las tarjetas verdes y las rojas. Una vez juntas las tarjetas, se compara el equipo ideal (rojo) con el equipo real (verde). De esta formase conocen las fortalezas y debilidades de cada uno para trabajar siempre potenciando las fortalezas.

- **Recordación:** Se colocarán fotos de las actividades realizadas durante todo el año en el aula de profesoras con frases motivantes sobre amistad y compañerismo. Después de que termine la campaña se

continuarán realizando actividades de integración del personal, tres veces al año los fines de semana.

5.4. Cronograma

ENERO						
L	M	I	J	V	S	D
1	2 Envío de Circular	3 Fase expectativa estrategia #1: envío de arte en circular y en carteleras.	4	5	6	7
8 Fase informativa estrategia #1: entrega de brochures y presentación de valores.	9 Envío de Circular Fase recordación estrategia # 1: Colocar en cartelera valor del mes: Caridad. Enviar en circular y primer tip también.	10	11	12	13	14
15	16 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	17	18 Fase expectativa estrategia #5 (2): entrega de manzanas con frase WE ARE FAMILY.	19	20	21
22 Fase informativa estrategia #5 (2): Dinámicas de Integración y Trabajo en Equipo.	23 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	24	25	26	27	28
29	30 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	31				

FEBRERO						
L	M	I	J	V	S	D
			1 Fase recordación estrategia # 1: Colocar en cartelera valor del mes: Sabiduría.	2	3	4
5 Fase informativa estrategia #5 (2): Dinámicas de Integración y Trabajo en Equipo.	6 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: Enviar el valor del mes con definición y primer tip en la circular.	7 Fase expectativa estrategia #2: Entrega de invitaciones personalizadas	8	9	10	11
12 Fase informativa estrategia #2: Presentación de la misión del colegio y entrega de ayuda visual.	13 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	14	15 Fase recordación estrategia #2: Entrega de plantitas con misión del Colegio.	16	17	18
19	20 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	21	22	23	24	25
26	27 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	28				

MARZO						
L	M	I	J	V	S	D
			1 Fase recordación estrategia #1: Colocar en cartelera valor del mes: Justicia.	2	3	4
5	6 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: Enviar valor del mes con definición y primer tip en la circular.	7	8	9	10	11
12 Fase expectativa estrategia #3: vaciar cartelera y colocar arte. Enviar correo para que chequeen cartelera y circular al siguiente día.	13 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes. Fase informativa estrategia #3: Nuevo diseño y organización de circulares y cartelera.	14	15	16	17	18
19 Fase informativa estrategia #5 (2): Dinámicas de Integración y Trabajo en Equipo.	20 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	21 Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.	22	23	24	25
26	27 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	28 Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.	29	30	31	

ABRIL						
L	M	I	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
Fase recordación estrategia #1: Colocar en cartelera valor del mes: Templanza.	Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: Enviar el valor del mes con definición y primer tip en la circular.	Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera. Fase recordación estrategia #3: Mensaje de profesora recordando que revisen la cartelera.				
9	10	11	12	13	14	15
	Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.	Fase expectativa estrategia #4: entrega de libretas y esferos de material reciclable con frase Semper Altius,		Fase informativa estrategia #4: Envío de correo con resumen de la red Semper Altius.	
16	17	18	19	20	21	22
Fase informativa estrategia #5 (2): Dinámicas de Integración y Trabajo en Equipo.	Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.	Fase recordación estrategia #4: entrega de agendas y cuadernos de profesores.			
23	24	25	26	27	28	29
	Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.				
30						

MAYO						
L	M	I	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
	Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: Colocar en cartelera valor del mes: Espiritualidad. Fase recordación estrategia #1: Enviar el valor del mes con definición y primer tip en la circular.	Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera. Fase recordación estrategia #3: Mensaje de rector recordando que revisen cartelera.	Fase expectativa estrategia #5 (1): Envío de correo y mensaje BENEFITS FOR OUR STAFF COMING SOON.			
7	8	9	10	11	12	13
	Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.		Fase informativa estrategia #5 (1): Entrega de folleto con beneficios para el personal.		
14	15	16	17	18	19	20
Fase informativa estrategia #5 (2): Dinámicas de Integración y Trabajo en Equipo.	Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.				
21	22	23	24	25	26	27
	Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.				
28	29	30	31			
	Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes. Fase recordación estrategia #5 (1): envío de recordatorio de beneficios en circular.	Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.				

JUNIO						
L	M	I	J	V	S	D
				1 Fase recordación estrategia #1: Colocar en cartelera valor del mes: Fortaleza. Fase recordación estrategia #5 (1): envío de mensaje de coordinadora de comunicación utilizando beneficios del colegio.	2	3
4	5 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: Enviar el valor del mes con definición y primer tip en la circular.	6 Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.	7	8	9	10
11	12 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes. Fase recordación estrategia #5 (1): recordatorio en circular sobre beneficios del personal.	13 Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.	14	15	16	17
18 Fase informativa estrategia #5 (2): Dinámicas de Integración y Trabajo en Equipo.	19 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	20 Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.	21	22	23	24
25 Fase recordación estrategia #5 (2): colocar fotos en salón de profesores y en área administrativa.	26 Envío de Circular Fase recordación estrategia #1: enviar tip de valor del mes.	27 Fase recordación estrategia #3: cambio de información en cartelera.	28 Fase de recordación estrategia #5 (1): envío de mensaje de profesora utilizando beneficios del colegio.	29	30	

5.5. Presupuesto por Campaña

ESTRATEGIA	PRESUPUESTO
1: Posicionamiento de valores	\$500
2: Reconocimiento de misión	\$300
3: Canales de Información	\$300
4: Red Semper Altius	\$1150
5 (1): Beneficios para el personal	\$150
5 (2): Dinámicas de integración y trabajo en equipo	\$150

PRESUPUESTO TOTAL: \$2550

6. Campañas de Comunicación Global

Después de haber entrevistado a un proveedor del Colegio y a la Coordinadora de Comunicación del Colegio, Andrea Pérez, se pudo observar que la comunicación no es muy eficiente en cuanto a sus públicos externos. Debido a que The Highlands School es un colegio nuevo, existe mucha desorganización en cuanto a los procesos administrativos que involucran a públicos externos. Esto molesta mucho a los mismos. Por esta razón es necesario organizar los procesos a través de la comunicación para dar un mejor servicio y mejorar el posicionamiento del colegio con sus públicos externos.

6.1. Problemas Comunicacionales

6.1.1. Proveedores

- a. Falta de seriedad en el pago
- b. Falta de personalización en el trato

6.1.2. Distrito de Puenbo

- c. Falta de personalización en el trato

6.1.3. Guarderías

- d. Falta de beneficios otorgados a profesoras
- e. Falta de información sobre el colegio para informar a nuevos Padres de Familia

6.1.4. Padres de Familia

- f. Incertidumbre sobre el proceso de admisión
- g. Falta de seriedad y de orden por parte del colegio en los procesos de admisión

6.1.5. Niños

- h. Falta de diversión en la evaluación del proceso de admisión

6.2. Objetivos

- Objetivo General
 - Mejorar en un 80% las relaciones entre el colegio y sus públicos externos a través de estrategias efectivas con el fin de posicionar correctamente al mismo en el entorno social y competitivo al que está expuesto en un plazo de un quimestre.
- Objetivo Específico
 - Aumentar la personalización y la calidez en el trato con los públicos externos del colegio.

6.3. Campaña: Tú También Eres Highlands

El mensaje de la campaña busca incluir a los públicos externos de The Highlands School, como parte del mismo, dando un mensaje de calidez y fraternidad. Esto es muy necesario para calmar los malos sentimientos que se tiene actualmente con respecto al Colegio y empezar a mejorar las relaciones con herramientas eficientes y económicas. A continuación, las estrategias comunicacionales:

- Estrategia #1: Posicionar al Colegio frente a sus proveedores como una entidad seria en los pagos y con la cual es agradable trabajar (Empezará en enero del 2018, etapa informativa y de recordación se mantendrán a lo largo de todo el quimestre).
 - Expectativa: Se enviarán a los principales proveedores un regalo corporativo (cuaderno pequeño con esfero), el cuaderno tendrá un lazo y en él, una tarjeta con el mensaje: “Prepárate, pronto vendrán grandes cambios”, y en la portada del cuaderno se leerá “Tú también eres Highlands”. Esto generará expectativa en los proveedores, además de alegría por recibir un detalle.



Figura 18: Campaña Proveedores



PREPÁRATE, PRONTO VENDRÁN GRANDES CAMBIOS

Figura 19: Campaña Proveedores

- Informativa: A todas las personas que se acerquen a prestar el servicio o a entregar el producto en el Colegio, se les entregará una botella de agua con el logo del colegio y una funda pequeña de galletas, frutillas, etc. Con la frase:

gracias por ayudarnos a cumplir nuestra misión. TU TAMBIEN ERES
HIGHLANDS.



Figura 20: Campaña Proveedores

- Recordación: Los pagos se realizarán a tiempo, todos los viernes de cada semana. Con los pagos por cada producto comprado o servicio adquirido, se entregará una tarjeta (virtual si el pago es por transferencia y física si el pago es con cheque) con la frase: The Highlands School cumple con los pagos en el mejor plazo, gracias por tus servicios.



Figura 21: Campaña Proveedores

- Estrategia #2: Promover las buenas relaciones con el Distrito 9 de Puenbo a través de detalles agradables para ellos (Empezará en febrero del 2018, la fase de recordación se mantendrá a lo largo de todo el quimestre).
 - Expectativa: Se entregarán calendarios en forma de habladores para las mesas de los escritorios de las personas del Distrito 9. El calendario tendrá frases inspiradoras sobre la educación e incluirá fotos de niños del colegio. En la parte inferior derecha de las fotografías se leerá “Tú también eres Highlands”.



Figura 22: Campaña Distrito

- Informativa: Se entregará una carta en una hoja membretada del colegio a los miembros del Distrito 9 que más contribuyen con el mismo en los procesos y actividades del Ministerio de Educación agradeciéndoles por su esfuerzo y su arduo trabajo.
- Recordación: Cada mes se les entregará un detallito a los miembros de la etapa informativa para fomentar las buenas relaciones y los detalles agradables por parte del Colegio para con ellos.
- Estrategia #3: Promocionar la marca del Colegio en las diferentes guarderías de Quito posicionándolo como un generador de información y de aprendizaje no

solamente para niños sino también para docentes externos (Se realizará durante los meses de marzo y abril del 2018).

- Expectativa: Realizar una carta personalizada a todas las profesoras de guarderías de la base de datos del Colegio con la frase “Algo muy bueno está por venir, espéralo”.



**Señorita,
Camila Guevara
Presente**

**ALGO MUY BUENO ESTA POR
VENIR, ESPÉRALO.**



Figura 23: Campaña Distrito

- Informativa: Se realizarán charlas y talleres sobre temas de interés una vez al mes, las guarderías estarán invitadas a participar y el evento también se difundirá en Redes Sociales para que esté abierto a otras profesoras.

- Recordación: Se publicarán fotos de los talleres en Redes Sociales, a las profesoras que el Colegio conoce se les enviará un correo con su fotografía tomada en la charla o taller con la frase “Gracias por acompañarnos, tú también eres parte de The Highlands School”.



Figura 24: Campaña Distrito

- Estrategia #4: Personalizar el trato con los Padres de Familia durante el proceso de aplicación a The Highlands School (Se realizará durante todo el quimestre, mientras siga abierto el proceso de admisión).
 - Expectativa: Cada vez que un papa empiece el proceso de admisión se le entregará una carta de bienvenida en hoja membretada del colegio que

contendrá información sobre el proceso y números de contacto de la persona de admisiones.

- Informativa: En la entrevista de padres se les atenderá muy bien, se les ofrecerá agua, café o té y bocaditos dependiendo de la hora del día.
- Recordación: Después de la finalización de cada paso se le enviará un correo al Padre de Familia con los pasos a seguir.
- Estrategia #5: Brindar buenas y divertidas experiencias a los niños aplicantes que son evaluador en el Colegio (se realizará durante todo el quimestre, mientras siga abierto el proceso de admisión).
 - Expectativa: En el momento de iniciar el proceso de admisión, se le entregará al Padre de Familia una notita con la frase “Solo queremos que tu hijo disfrute y se divierta con el aprendizaje”.

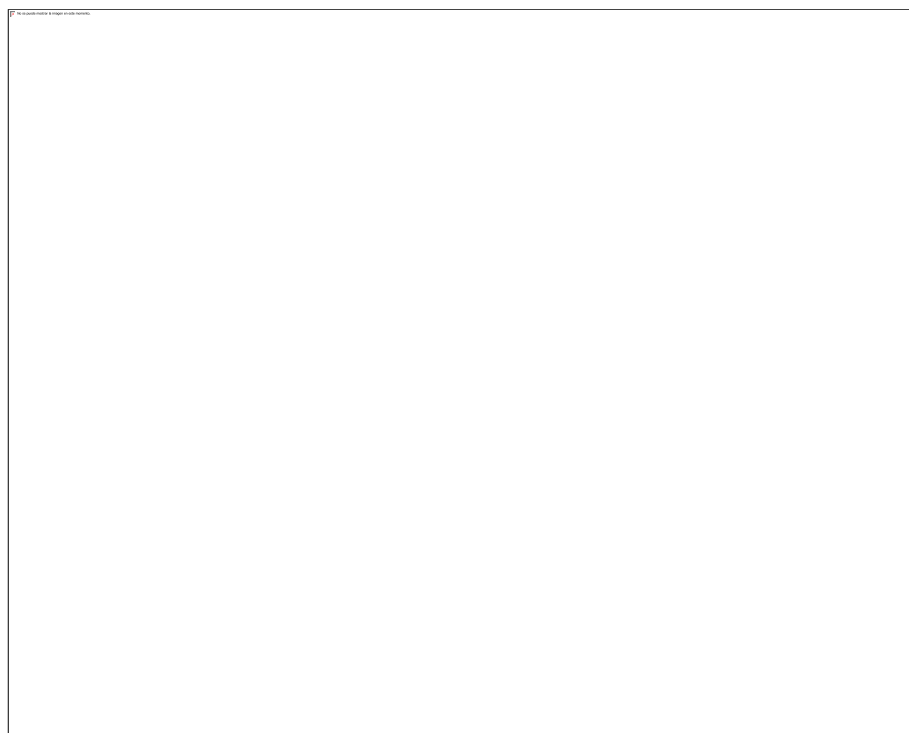


Figura 25: Campaña Niños

- Informativa: Durante las evaluaciones de los niños, la psicopedagoga tendrá que relacionarse muy bien con ellos y ganarse su cariño y confianza a través de actividades y juegos que sirvan igualmente para la evaluación.
- Recordación: Al final de la evaluación se le entregará un chupete al niño con el logo del colegio amarrado en el palito.

6.4. Presupuesto por Campaña

CAMPAÑA	PRESUPUESTO
Estrategia #1	\$600
Estrategia #2	\$300

Estrategia #3	\$500
Estrategia #4	\$120
Estrategia #5	\$80

Presupuesto Total: \$1600

CONCLUSIONES

Toda empresa necesita una buena estrategia de comunicación para lograr sus objetivos. Las empresas que no cuentan con comunicación interna y externa tienen varios desfases e incongruencias en sus acciones y en su imagen e identidad. La comunicación permite que las organizaciones funcionen como un sistema integral, con un mismo mensaje y una misma proyección, con todos los colaboradores trabajando por un mismo objetivo y con una imagen externa que les permite posicionarse de manera adecuada en el entorno laboral y social. Sin una herramienta tan importante como la comunicación, la empresa se vuelve pobre y su imagen frente a sus públicos objetivo es muy vaga o inexistente. Muchas empresas aun no toman en cuenta a la comunicación como una herramienta esencial para su desarrollo, es de vital importancia empezar a tomarla en cuenta, ya que, en un mundo tan actualizado, globalizado y con tanta tecnología como el que tenemos ahora es imposible sobrevivir sin la comunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alguacil, R. (2010). Imagen Persona. España, Publicaciones Vértice.

Aquino, M., Reficco, E., & Arroyo, J. (2013). A New Approach for Measuring Corporate Reputation. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v54n1/a06v54n1.pdf>

Castillo, A. (2011). Lobby y Comunicación: El Lobbying como Estrategia Comunicativa. Zamora – España, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Comunicación Global. (s/f). Comunicación Externa. Recuperado de:

<http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>

Comunicologos. (s/f). Auditoría de Comunicación Interna. Recuperado de:

<https://www.comunicologos.com/t%C3%A9cnicas/auditoria-de-comunicaci%C3%B3n-interna/>

Costa, J. (1999). La Comunicación en Acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión.

Barcelona – España, Book Print Digital.

Croft, R. (2004). Communication Theory. Recuperado de:

<https://cs.eou.edu/rcroft/MM350/CommunicationModels.pdf>

García, D., & Samolak, E. (2013). Comunicación de Crisis: Compilación y Revisión de Teorías y

Taxonomías Prácticas desde una Perspectiva Cualitativa. Recuperado de:

<http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/viewFile/189/55>

Islas, O., & Hernández, G. (2013). Investigando la Comunicación en Crisis. México DF –

México, Editorial Razón y Palabra.

Leinwand, P., & Mainardi, C. (2014). The Three Elements of a Strong Corporate Identity.

Recuperado de: <https://hbr.org/2014/12/the-3-elements-of-a-strong-corporate-identity>

LN Creatividad y Tecnología. (s/f). Identidad Corporativa. Recuperado de:

<http://www.luisan.net/identidad-corporativa/identidad-corporativa.html>

Marketing XXI. (2013). La Comunicación de Crisis. Recuperado de: [http://www.marketing-](http://www.marketing-xxi.com/comunicacion-crisis.html)

[xxi.com/comunicacion-crisis.html](http://www.marketing-xxi.com/comunicacion-crisis.html)

Martinez, H. (2011). Responsabilidad Social y Ética Empresarial. Bogotá – Colombia, Ecoe Ediciones.

Miguez, M. (2010). Los Públicos en las Relaciones Públicas. Editorial UOC.

Perez, A. (2017). Comunicación Corporativa en The Highlands School. Entrevistada por María del Pilar Tarré.

Ramirez, A. (2010). Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.

Real Academia de la Lengua Española. (2014). Definición de Comunicación. Recuperado de:

<http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>

RRPP Net. (s/f). Gestión de la Comunicación de Crisis. Recuperado de:

<http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm>

Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership. California – Estados Unidos, Jossey Bass.

Shannon, C., & Weaver, W. (1948). A Mathematical Theory of Communication. The Bell System Technical Journal, Vol. 27. 379-423.

Sorensen, J. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm

Performance. Recuperado de: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/3094891>

Tessi, M. (2012). Comunicación Interna en la Práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo. Ediciones Granica.

The Highlands School Quito. (2016). Filosofía. Recuperado de:

<http://www.highlandsquito.org/elcolegio/#>

Txell Costa Group. (s/f). La Gestión de los Medios de Comunicación. Recuperado de:

<http://www.txellcosta.com/tip-la-gestion-de-los-medios-de-comunicacion/>

Two Way Road. (s/f). Gestión y Comunicación de Crisis IV: El Plan de Comunicación de Crisis.

Recuperado de: <http://twowayroad.es/gestion-y-comunicacion-de-crisis-iv-el-plan-de-comunicacion-de-crisis/>

United Nations Industrial Development Organization. (s/f). Whats is CSR? Recuperado de:

<http://www.unido.org/csr/o72054.html>

Universidad de Palermo. (s/f). La Comunicación de Crisis. Recuperado de:

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5130

Villafañe, J. (1993). Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la Imagen en las Empresas.

Madrid – España, Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2004). La Buena Reputación: Claves del Valor Intangible de las Empresas. Madrid

– España, Ediciones Pirámide.

Welch, M. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. Recuperado

de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/1356328071074484>

ANEXO A: ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en el colegio. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario dentro de THE HIGHLANDS SCHOOL QUITO. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

a. Área _____

A NIVEL DE IDENTIDAD

1. Conoce Ud. ¿cuál es la misión de THE HIGHLANDS SCHOOL QUITO? Encierre en un círculo su respuesta.

a. Si

b. No

Si su respuesta es sí, siga a la siguiente pregunta. Si su respuesta es no, pase directamente a la pregunta 3.

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de THE HIGHLANDS SCHOOL QUITO.

a. Formar personas íntegras, trabajando en conjunto con el personal docente y administrativo, para que sean líderes de acción positiva y constructores de la verdad y el amor según los principios del humanismo. _____

b. Formar personas íntegras, trabajando en conjunto con sus familias, para que sean líderes de acción positiva y constructores convencidos de la civilización de la justicia y el amor según los principios del humanismo cristiano. _____

c. Desarrollar líderes que trabajen, en conjunto con sus familias, para ser personas íntegras de acción positiva y constructores de la civilización de la justicia según los principios del humanismo cristiano. _____

d. Ninguna de las anteriores _____

3. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los 6 que mejor identifican a THE HIGHLANDS SCHOOL?

a. Honestidad _____

c. Caridad _____

b. Sabiduría _____

- d. Responsabilidad _____
- e. Confianza _____
- f. Eficacia _____
- g. Justicia _____
- h. Actitud Positiva _____
- i. Templanza _____
- j. Servicio _____
- k. Espiritualidad _____
- l. Compromiso _____
- m. Fortaleza _____
- n. Liderazgo _____

4. Marque los colores corporativos de THE HIGHLANDS SCHOOL

- a. Negro _____
- b. Tomate _____
- c. Azul Marino _____
- d. Amarillo _____
- e. Blanco _____
- f. Vino _____
- g. Gris _____

5. De las siguientes opciones. Señale con un círculo el símbolo correcto de THE HIGHLANDS SCHOOL.



a.



b.



A NIVEL DE COMUNICACIÓN / HERRAMIENTAS

6. Señale las tres herramientas de comunicación principales por las cuales usted se informa diariamente sobre el trabajo en THE HIGHLANDS SCHOOL.

- a. Mail / Idukay _____
- b. Reuniones _____
departamentales

- c. Circulares _____
- d. Rumores _____
- e. Redes Sociales _____

7. Califique – encerrando dentro de un círculo – las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo 1 muy malo y 5 excelente)

Mail/Idukay	1	2	3	4	5
Reuniones Departamentales	1	2	3	4	5
Circulares	1	2	3	4	5
Rumores	1	2	3	4	5
Reuniones Personales	1	2	3	4	5

Vía Telefónica	1	2	3	4	5
----------------	---	---	---	---	---

8. ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente? Señale 2.

- | | |
|--|--|
| <p>a. Citas para evaluación,
entrevistas o
reuniones _____</p> <p>b. Circulares
Informativas _____</p> | <p>c. Mails del Rector _____</p> <p>d. Mails de papas _____</p> <p>e. Mails del Director
Académico _____</p> |
|--|--|

9. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre THE HIGHLANDS SCHOOL, para que se incluya en las herramientas de comunicación? Señale 3.

- | | |
|---|--|
| <p>a. Información sobre la
RED SEMPER ALTIUS
_____</p> <p>b. Sociales (cumpleaños,
buenas noticias) _____</p> | <p>c. Responsabilidad
Social _____</p> <p>d. Eventos por
realizarse _____</p> <p>e. Talleres o seminarios de
interés _____</p> |
|---|--|

A NIVEL DE COMUNICACIÓN / CANALES

10. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre: jefe o superior inmediato: (poner nombre de su superior):

AFIRMACIÓN	SI	NO
Me ayuda cuando lo necesito		
Conoce bien mi trabajo		
Se preocupa en escucharme		
Esta dispuesto a promocionarme		
Me exige de forma razonable		

11. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato (poner nombre

de su superior):

AFIRMACIÓN	SI	NO
Sabe escuchar		
Da buen ejemplo		
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos		
Identifica los objetivos en su área de forma clara		
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos		
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos		
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos		
Toma decisiones de forma eficaz		
Comunica de forma clara y efectiva		

Demuestra dotes de liderazgo		
---------------------------------	--	--

12. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de THE HIGHLANDS SCHOOL? Escoja solo una de las siguientes y encierre su respuesta en un círculo.

- a. Del jefe al empleado
- b. Del empleado al jefe
- c. Entre colaboradores

13. ¿A través de que medio le gustaría que su jefe se comuniqué con usted? Escoja 2 opciones de las siguientes y encierre en un círculo sus respuestas.

- a. Carta escrita
- b. Manuales
- c. Reunión departamental
- d. Entrevista personal
- e. Correo electrónico
- f. Llamada telefónica

14. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa? Encierre en un círculo su respuesta.

- a. Si
- b. No

15. ¿A quién le ha hecho usted esta sugerencia? Encierre en un círculo su respuesta.

- a. Superior Inmediato
- b. Rector
- c. Recursos Humanos
- d. Otro

16. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta? Encierre en un círculo su respuesta

- a. Completamente satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Insatisfecho
- d. Completamente insatisfecho

17. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por THE HIGHLANDS SCHOOL

	SI	NO
Actualizada		
Oportuna		
Precisa		
Necesaria		
Suficiente		
Fiable		

18. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo. Encierre en un círculo sus respuestas.

- a. Fácil
- b. Técnico
- c. Aburrido
- d. Satisfactorio
- e. Seguro
- f. Interesante
- g. Rutinario
- h. Sin perspectivas
- i.
- j. Cansado
- k. Motivante

19. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre Colegio y personal?

Muchas gracias por su opinión.

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo

ANEXO B: ENTREVISTA A ANDREA PÉREZ

1. ¿Qué es comunicación para ti?

Es como cada persona expresa sus pensamientos y emociones. Es la forma en cómo se comunica y se presenta cada persona.

2. ¿Cuál crees que es la importancia de la comunicación en la Organización?

Es de alta importancia, la comunicación en la vida cotidiana es el núcleo para la construcción de la Sociedad. Una sociedad sin comunicación, una familia o una persona que no logra comunicarse positivamente no tiene forma de relacionarse ni crecer, los mismo pasa con las empresas.

3. ¿Cómo crees que está la comunicación en The Highlands School?

Considero que la comunicación en el colegio es regular. Me parece que existen varios esfuerzos exitosos, pero en algunos aspectos, la comunicación es pobre y poco eficaz, por ejemplo, en la comunicación interna, en las circulares.

4. ¿Conoce cuáles son los planes del colegio para mejorar la comunicación?

En realidad no. Tengo entendido que buscan evaluarse e intentar corregirse constantemente las autoridades, pero a nivel medio la comunicación es mala.

5. ¿Cuál crees que son los problemas de la comunicación en el colegio?

Considero que las autoridades no logran transmitir lo que desean a las instancias medias ni primarias.

6. ¿Qué soluciones daría para mejorar la comunicación?

Creo que es importante el que todos estén al tanto de los planes. La solución más eficiente es buscar involucrar a todos.

7. ¿Qué canales utiliza el colegio para comunicarse con sus diferentes públicos?

Utiliza los correos para la comunicación interna y para la comunicación externa, correos, circulares, reuniones familiares.

8. ¿Usted considera que el Colegio tiene problemas de comunicación?

Considero que, en ocasiones, mis colaboradores no están al tanto de las cosas que suceden en el macro del colegio por qué no se los comunico como consecuencia a la falta de tiempo.

9. ¿Cómo has aportado con la comunicación organizacional desde tu puesto de trabajo?

He aportado en la comunicación con Los padres de familia, las llamadas y el uso de mensajes ha dado mucha vida a la participación de Los padres de familia en las actividades del colegio.

ANEXO C: ENTREVISTA A PROVEEDOR THE HIGHLANDS SCHOOL (LOOP PUBLICIDAD)

1. Como proveedor, ¿Cuál es la importancia de la comunicación por parte de sus clientes hacia usted?

La importancia es alta. Solamente por medio de la comunicación con el cliente se puede entender cuál es su interés al contratarnos y también se puede entender de qué manera podemos satisfacer sus necesidades.

2. Para usted, ¿Qué papel juega la comunicación al momento de generar una relación comercial?

Las relaciones comerciales se basan en la comunicación abierta y transparente. Al momento en que uno de los dos lados falla en este sentido, empiezan a haber mal entendidos y desconformidades.

3. ¿Considera que The Highlands School es un Colegio que realiza intentos para mantener buenas relaciones comerciales?

Considero que el Colegio es nuevo, tanto en su relación con sus proveedores cómo en sus intentos de expresar su cultura e intereses. Este busca por medio de reuniones explicar cuáles son los elementos que los caracteriza.

4. Desde su experiencia, ¿Qué iniciativas ha tomado The Highlands School para enriquecer la comunicación con los proveedores?

Utiliza el contacto personal, utiliza las llamadas telefónicas y toda decisión la deja plasmada en correos. Por otro lado, también se realizan reuniones trimestrales para revisar errores y contenidos.

5. ¿Qué obstáculos presenta el Colegio en la comunicación con sus proveedores?

En ocasiones, es lenta debido a los distintos canales burocráticos que existen en la toma de decisiones.