

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de comunicación interna y propuestas de
campañas comunicacionales internas y globales para la
Universidad San Francisco de Quito**

Proyecto Integrador

Daniela Estefanía Mera Granja

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, 22 de mayo del 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Auditoría de comunicación interna y propuestas de campañas comunicacionales internas y globales para la Universidad San Francisco de Quito

Daniela Estefanía Mera Granja

Calificación:

Nombre del profesor

Gustavo Cusot, M.A

Firma del profesor

Quito, 22 de mayo del 2018

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:

Daniela Estefanía Mera Granja

Código:

00125453

Cédula de Identidad:

171911019-7

Lugar y fecha:

Quito, mayo de 2018

DEDICATORIA

Para ustedes, mi mayor inspiración, mi familia. Ustedes son mi vida entera y mi pilar fundamental. A mi padre, Julio Mera, mi ejemplo a seguir, nada de esto hubiera sido posible sin tu amor y guía, por eso y más te estaré eternamente agradecida. A mi madre Rocío y mis hermanos Cristina y Julio, su cariño me llena el corazón día a día y sus palabras me impulsan a volar alto. En fin, gracias a la vida por ponerme personas incondicionales en el camino, Tía Moni, Lulis, Rafael, mis amadas amigas. Este solo es el principio de grandes cosas que estoy segura llegarán.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a la Universidad San Francisco de Quito no solo por formarme como una persona y profesional integra, sino también por abrirme las puertas para realizar la auditoría de comunicación y las campañas comunicacionales de la mejor manera. Además, agradezco a la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas por motivarme a crear proyectos de alto nivel y a explotar mi creatividad a su máximo potencial.

RESUMEN

La sociedad evoluciona constantemente, y junto con esta evoluciona también la necesidad de comunicarse y las formas de hacerlo. Este continuo progreso tiene su bases en teorías que se han ido adaptando para acomodarse a las necesidades tanto de clientes como de sus públicos, para lo cual también se han creado diferentes ramas que han facilitado este proceso. Cada día se presentan nuevas adversidades para el ámbito de la comunicación, tanto para validarse como para seguir innovando, es por eso que este trabajo presenta una revisión literaria acerca de la teoría de la comunicación; y posteriormente, una auditoría de comunicación interna a la Universidad San Francisco de Quito para identificar su nivel de comunicación y sus problemas. Por último, se desarrollan diferentes campañas de comunicación tanto internas como globales, para responder a los problemas encontrados y mejorar los procesos en todo sentido.

Palabras Clave: Comunicación, Comunicación en Crisis, Imagen, Reputación, Auditoría de Comunicación, Relaciones Públicas

ABSTRACT

Society evolves constantly, and along with it also evolves the need to communicate and the ways to do it. This continuous progress is based on theories that have been adapted to accommodate the needs of both customers and their audiences, for which different branches have also been created to facilitate this process. Every day new adversities appear for the field of communication, both to validate themselves as to continue innovating, this is why the work presented below makes a recapitulation of communication theory; and also displays an internal communication audit made to Universidad San Francisco de Quito in order to identify their level of communication and their problems. Finally, communication campaigns are developed, both internal and global, to respond to the problems encountered and improve processes in every sense.

Keywords: Communication, Crisis Communication, Image, Reputation, Communication Audit, Public Relations

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO.....	3
Comunicación.....	3
Comunicación Organizacional.....	10
La Identidad, la imagen, y la reputación.....	18
La comunicación interna y su auditoría.....	24
Comunicación en crisis.....	32
La comunicación global: Comercial e Institucional.....	37
PRE- DIAGNÓSTICO.....	39
Historia.....	39
Misión.....	40
Visión.....	40
Valores.....	40
Filosofía.....	40
Normas.....	40
Comportamientos.....	41
Sistema de Identidad Visual.....	41
Mapa de públicos.....	42
Estructura organizacional	44
Fichero de herramientas.....	45
Estrategias de comunicación.....	46
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN.....	48
Objetivos.....	48
Objetivo General.....	48
Objetivos Específicos.....	48
Metodología de investigación.....	48
Población y Muestra.....	48
Resultados.....	49
Resultados Generales.....	49
Resultados Específicos.....	59
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	64
Introducción.....	64
Objetivo General.....	64
Eje Temático Transversal.....	64
Públicos	65
Problemas Comunicacionales.....	66
Problema 1.....	66
Problema 2.....	70
Problema 3.....	73
Problema 4.....	77
Presupuesto y Cronograma General.....	82
CAMPAÑAS GLOBALES.....	84
Investigación Cualitativa.....	84
Introducción.....	84
Objetivo de la Investigación.....	84
Método.....	84
Técnicas.....	84

Resultados.....	85
Campañas Globales.....	89
Introducción	89
Objetivo General.....	89
Eje Temático Transversal.....	89
Públicos.....	90
Problemas Comunicacionales.....	91
Problema 1.....	91
Problema 2.....	94
Problema 3.....	98
Problema 4.....	101
Problema 5	104
Presupuesto y Cronograma General.....	107
CONCLUSIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXO A: Modelo de encuesta Auditoría de Comunicación USFQ.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	24
Tabla 2.....	43
Tabla 3.....	45
Tabla 4.....	45
Tabla 5.....	45
Tabla 6.....	46
Tabla 7.....	46
Tabla 8.....	46
Tabla 9.....	68
Tabla 10.....	68
Tabla 11.....	68
Tabla 12.....	72
Tabla 13.....	72
Tabla 14.....	72
Tabla 15.....	75
Tabla 16.....	75
Tabla 17.....	75
Tabla 18.....	79
Tabla 19.....	79
Tabla 20.....	80
Tabla 21.....	82
Tabla 22.....	83
Tabla 23.....	92
Tabla 24.....	93
Tabla 25.....	93
Tabla 26.....	96
Tabla 27.....	96
Tabla 28.....	96
Tabla 29.....	100
Tabla 30.....	100
Tabla 31.....	100
Tabla 32.....	102
Tabla 33.....	103
Tabla 34.....	103
Tabla 35.....	105
Tabla 36.....	105
Tabla 37.....	106
Tabla 38.....	107
Tabla 39.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	6
Figura 2.....	7
Figura 3.....	8
Figura 4.....	8
Figura 5.....	9
Figura 6.....	19
Figura 7.....	20
Figura 8.....	26
Figura 9.....	27
Figura 10.....	30
Figura 11.....	41
Figura 12.....	42
Figura 13.....	44
Figura 14.....	49
Figura 15.....	50
Figura 16.....	50
Figura 17.....	51
Figura 18.....	51
Figura 19.....	52
Figura 20.....	52
Figura 21.....	53
Figura 22.....	53
Figura 23.....	54
Figura 24.....	54
Figura 25.....	55
Figura 26.....	56
Figura 27.....	56
Figura 28.....	57
Figura 29.....	57
Figura 30.....	57
Figura 31.....	58
Figura 32.....	58
Figura 33.....	59
Figura 34.....	59
Figura 35.....	60
Figura 36.....	60
Figura 37.....	61
Figura 38.....	61
Figura 39.....	62
Figura 40.....	62
Figura 41.....	63

Figura 42.....	65
Figura 43.....	66
Figura 44.....	66
Figura 45.....	67
Figura 46.....	69
Figura 47.....	70
Figura 48.....	70
Figura 49.....	71
Figura 50.....	73
Figura 51.....	76
Figura 52.....	76
Figura 53.....	77
Figura 54.....	78
Figura 55.....	80
Figura 56.....	81
Figura 57.....	82
Figura 58.....	90
Figura 59.....	90
Figura 60.....	93
Figura 61.....	94
Figura 62.....	94
Figura 63.....	97
Figura 64.....	97
Figura 65.....	98
Figura 66.....	100
Figura 67.....	101
Figura 68.....	101
Figura 69.....	103
Figura 70.....	104
Figura 71.....	106
Figura 72.....	106

INTRODUCCIÓN

Desde el comienzo de la raza humana, la comunicación ha actuado como el principal medio de interacción y transporte de información y conocimiento. El desarrollo de esta disciplina se ha logrado con múltiples esfuerzos y obstáculos en el camino hasta catalogarla como una disciplina o ciencia que tiene el poder de transformar lo que sucede a nuestro alrededor, y la manera en la que lo percibimos.

Debido a esta importancia adquirida, las organizaciones y empresas han visto la necesidad inminente de agregarla a sus procesos diarios para que estos puedan ser realizados con mayor efectividad y coherencia. Sin embargo, es un proceso muy complejo el llegar a todos sus grupos o públicos de interés, por lo que el crear estrategias o acciones comunicacionales basadas en teorías de comunicación comprobadas puede ser de gran ayuda para las mismas.

Hoy en día, la comunicación va mucho más allá de la imagen o las relaciones públicas, esta engloba aspectos de mayor profundidad e importancia para la sociedad, por lo que el tener un buen manejo de la comunicación tanto interna como externa se vuelve un gran plus que posee una institución sobre su competencia. A partir de esto, se han establecido las distintas ramas de la comunicación corporativa con sus variantes, las cuales tienen como objetivo principal el satisfacer a una sociedad que ya no se satisface con nada. Esta se ha basado en una diversificación que se ha desarrollado y perfeccionado con base a las necesidades que crea el progreso de nuestra humanidad.

Una de las ramas más relevantes que se ha desarrollado junto a la comunicación, es la comunicación en crisis. Esta adquiere cada día más importancia y se ha tornado indispensable para las empresas ayudándolas a que puedan mantener una buena imagen y reputación a pesar de situaciones adversas que se presentan constantemente en el mercado. Es por esto que además de teoría de la comunicación y comunicación organizacional, este Marco Teórico

engloba temas que nos ayudan a entender de mejor manera el por qué y cómo de la comunicación.

MARCO TEÓRICO

Comunicación

Para comprender la comunicación, es importante conocer de antemano la definición brindada por Shannon y Weaver en su libro *The Mathematical Theory of Communication*, considerado como la raíz de los estudios en comunicación "La comunicación consiste en reproducir un mensaje seleccionado de un punto a otro punto. Frecuentemente el mensaje tiene significado; éste se refiere o está relacionado con algún sistema, con ciertas entidades físicas o conceptuales" (Shannon & Weaver, 1949) La comunicación es una ciencia prácticamente nueva que se ha venido desarrollando principalmente desde el siglo XX, donde se han planteado diferentes teorías, modelos y conceptos que han contribuido para el entendimiento y desarrollo de esta disciplina. Las bases teóricas planteadas en un principio, se han venido adaptando con el paso de los años para ajustarse a la realidad de cada época, los avances tecnológicos y el contexto en el que se encuentra la sociedad.

Los seres humanos han buscado la manera de comunicarse unos con otros desde el inicio de la raza humana, convirtiendo a esta acción en un ejercicio básico y cotidiano para lograr cualquier objetivo. La evolución de la comunicación empieza desde los inicios del pre homínido, pasando por el hombre cro-magnon, los jeroglíficos egipcios, el alfabeto de los griegos, la imprenta de Gutenberg, la revolución industrial, entre otros, hasta llegar a la comunicación digital, masiva e inmediata que tenemos hoy en día.

El desarrollo primitivo de la comunicación comenzó por parte de los prehomínidos con señales, signos y símbolos de manera escrita, sonidos y gritos de manera verbal y distintas expresiones faciales y corporales de manera física. Posteriormente, el Homo Sapiens o Cro Magnon desarrolló el lenguaje y por lo tanto el habla, que aunque eran bastante rústicos, cumplían su función. A pesar de que el habla se desarrolló hace más de 30.000 años, solo hace 5.000 se creó la escritura, donde distintas civilizaciones como los mayas, egipcios,

chinos y griegos, empezaron a realizar sus propios alfabetos y a plasmarlos en diferentes medios como pergaminos, arcilla, papel, piedra, papiro, etc. (DeFleur, 1993, pag. 26-29)

En un principio el conocimiento y la información de los libros eran exclusivos de ciertos grupos privilegiados, ya que las únicas copias existentes eran las escritas a mano, las cuales eran exclusivas, costosas y escasas. Sin embargo, en el siglo XIX comienza una era que marcaría uno de los periodos más importantes para el desarrollo de la comunicación y la educación: la era de la imprenta. “La imprenta tal como la conocemos no fue posible hasta que un desconocido orfebre de Mainz, llamado Johann Gutenberg, descubrió un sistema único para hacer los caracteres de imprenta” (DeFleur, 1993, 43) Gracias al increíble invento de Gutenberg, la información se empezó a difundir de manera que todas las personas podían tener acceso a esta tanto en costo como en lenguaje, ya que las traducciones se dieron a la par. Esta difusión de la escritura abrió paso a varias reformas y cambios sociales, al igual que la creación de nuevos medios para divulgar información, como el periódico comercial. Este es considerado el comienzo de los medios masivos y por lo tanto la comunicación en masa.

“Los aspectos más fundamentales de la sociedad se centran en la comunicación, y en particular, en los mensajes transmitidos por los media públicos, en forma de información, opiniones, relatos o entretenimientos.” (McQuail, 1983, pag. 29) Al igual que los libros, el periódico era un medio exclusivo para la elite. Sin embargo, después de la creación de Gutenberg, específicamente en el año 1830, se idearon maneras de optimizar la impresión y comercialización para llegar a la mayor parte de la población estadounidense, los cuales pertenecían a la clase media y baja del país. Es así como se creó el primer medio de comunicación masivo o de masas, el periódico. Este fue tan popular, que rápidamente se expandió en diferentes países del mundo, y abrió paso a la creación de otros medios masivos de prensa como las revistas.

El siglo XX es considerado la base para el desarrollo de la comunicación como la conocemos hoy en día; no solo por la creación de nuevos medios masivos inmediatos como la radio y la televisión, sino porque a partir de estos, la sociedad comenzó a adquirir más interés en esta, lo que dio como resultado los primeros estudios y teorías comunicacionales. En cuanto a los medios masivos creados en este siglo, en la primera década del siglo XX el cine se expandió, a lo que le siguió la radio en 1920 y la televisión al principios de 1940.

El éxito de la televisión destronó al cine, y la radio fue considerada el medio más importante del siglo. Este dominio se dio debido a las nuevas características que estas presentaban en comparación a los medios existentes anteriormente, la más importante siendo la velocidad con la que se transmitía la información, casi en tiempo real . “Las innovaciones más importantes comunes tanto a la radio como a la televisión se basaron en la posibilidad de observación, transmisión y grabación inmediata de los acontecimientos.” (McQuail, 1983, pag. 52) El alcance a estos medios por parte del ciudadano común, y por lo tanto a la información y entretenimiento, causó la saturación de los mismos al punto que a finales de la década de los 70, la radio doméstica ya había pasado a ser parte de los automóviles, y la televisión se encontraba en todas los hogares de Estados Unidos. Además de el gran éxito que los medios masivos habían tenido en América del Norte, estos estaban progresando de manera rápida en otros continentes. Es por esto que se puede concluir, que la comunicación en masas fue uno de los hechos más importantes de este siglo, y de esta era. (De Fleur, 1993, pag. 48)

Como se mencionó anteriormente, la creación y avance de los medios masivos abrió las puertas a la investigación en materia de comunicación, algo que no se había hecho anteriormente debido al poco valor que se le atribuía. En cuanto a los modelos desarrollados en este siglo, grandes teóricos como McQuail (1981) y Fiske (1982), están de acuerdo en que cinco modelos fueron primordiales para el avance teórico y mejora de la comunicación.

Cronológicamente, estos modelos son Laswell, Shannon y Weaver, Newcomb, Gerbner y Westley y MacLean.

El método o fórmula de Laswell, fue creado por el politólogo estadounidense Harold Laswell, y publicado por primera vez en 1948 por Harper and Brothers. El autor planteó una serie de preguntas que según su modelo respondían al acto de la comunicación. En orden, estas eran ¿quién?, ¿dice qué?, ¿a través de qué canal?, ¿a quién?, ¿con qué efecto?. Este modelo fue creado para describir la comunicación en masas, y cada pregunta representaba una etapa que a su vez pertenecía a un campo o estudio de la comunicación. Por ejemplo, la primera pertenecía a los estudios del control, la segunda al análisis de contenidos, la tercera al análisis de los medios, la cuarta al análisis de la audiencia y la quinta al análisis de los efectos. Posteriormente, se le agregaron algunas preguntas para hacerlo más completo, como ¿bajo qué circunstancias? y ¿con qué propósitos?. A pesar de que este modelo fue ampliamente aceptado, existen falencias en el mismo. El primero es que da por sentado que siempre existirá un efecto a la comunicación, y el segundo que no toma en cuenta la retroalimentación o feedback. Sin embargo todas estas fallas son entendibles debido al contexto y la época en la que se desarrolló este modelo. (McQuail, 1981, pag. 10)

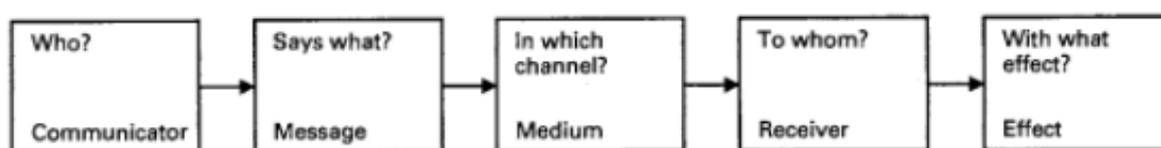


Figura 1: El método de Laswell. McQuail, 1981

El modelo matemático planteado por Shannon y Weaver en 1949 fue creado con el principal propósito de resolver problemas que se encontraban en las telecomunicaciones, área en la que ambos teóricos se desempeñaban. Sin embargo, este terminó siendo el modelo más importante para la investigación técnica de la comunicación debido a que Shannon pudo

comprobar todo con fórmulas matemáticas. . (McQuail, 1981, pag. 12) El modelo fue planteado para resolver los tres niveles de problemas identificados en el estudio de la comunicación; el nivel técnico, el nivel semántico y los problemas con la efectividad del mensaje. La estructura de este consta de cinco etapas, teniendo en cuenta una nunca antes tratada, el ruido. Este comienza con una fuente que quiere transmitir un mensaje a través de una señal, en este punto entra el ruido, el cual es el responsable de que existan problemas de comunicación y causa que el mensaje que fue inicialmente transmitido no sea el mismo recibido por el destinatario. Al igual que el modelo de Laswell, este fue un modelo lineal, es decir, tenía una secuencia de fuente-emisor- mensaje- receptor. Además, no tomaba en cuenta la posibilidad de retroalimentación por parte del receptor del mensaje. (Fiske, 1982, pag. 7)

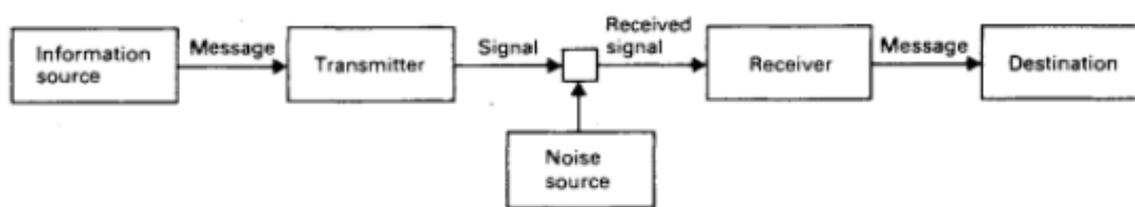


Figura 2: El modelo matemático de Shannon y Weaver. McQuail, 1981

El modelo de Newcomb, creado en 1953, fue pionero en plantear una teoría que no era lineal como los presentados anteriormente, sino que tenía la forma de un triángulo, con lo que el autor buscaba simbolizar el equilibrio. Para Newcomb el equilibrio era el rol que la comunicación cumplía en la sociedad, y la razón por la que era tan importante. En cuanto al modelo, Newcomb presentaba dos variables, A y B, que significaban la relación de comunicación entre dos individuos o elementos. Pero también presentaba a X entre estos dos elementos; X podría ser traducido como una persona, una organización, el gobierno o una situación. Con esto Newcomb buscaba proyectar que siempre entre la comunicación de dos personas u organizaciones existirá un factor X externo que los influya, el nivel de influencia de X dependerá de qué tan importante es este en el contexto o medio en que se desarrolla la comunicación. El equilibrio llega cuando tanto A y B tienen una buena relación

entre ellos y con X, solo ahí podrá existir una comunicación efectiva y positiva. (Fiske, 1982, pag. 31)

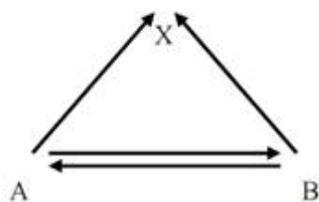


Figura 3: El modelo de Newcomb McQuail, 1981

“Este modelo sugiere que el proceso de comunicación humana puede considerarse como subjetivo, selectivo, variable e impredecible, y que los sistemas de comunicación humana son sistemas abiertos“ (McQuail, 1981, pag. 19) El modelo general de comunicación de George Gerbner, presentado en 1956, se basa principalmente en la percepción y significado como elementos primordiales de cambio entre lo que se emite y se recibe. Este modelo se considera un alternativo más complejo al modelo expuesto por Shannon y Weaver, ya que plantea de igual manera que el mensaje expresado por el emisor siempre se va a distorsionar hasta llegar al receptor. Además, Gerbner comenta que desde antes de ser transmitido, el mensaje ya es distorsionado por el mismo emisor, el cual solo decidirá comunicar lo que le conviene, aunque esto implique la tergiversación de la realidad.

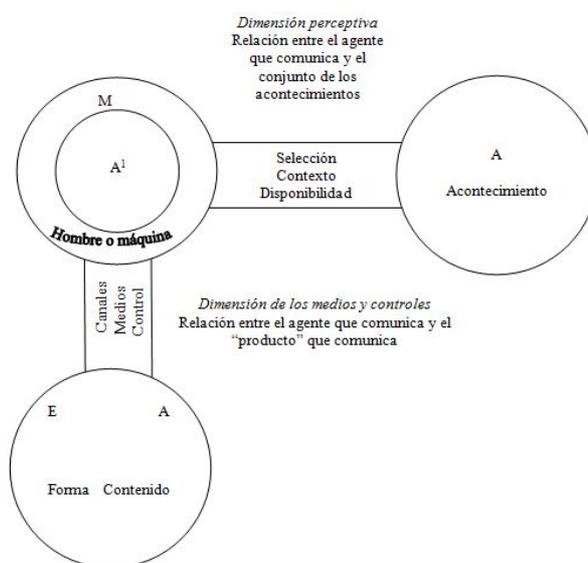


Figura 4: El modelo de Gerbner. McQuail, 1981

El último modelo necesario para el desarrollo de la comunicación en este siglo, fue el influyente Modelo Conceptual para la Investigación de Comunicación de Westley y Maclean, el cual data a 1957 . La naturaleza de este modelo fue tratar temas asociados con la investigación de comunicación en masas, la cual tenía mucho valor en aquella época, donde los medios como la televisión y la radio estaban llegando a un alcance sin precedentes. Este modelo se parece mucho al triángulo planteado por Newcomb, sin embargo introduce la C, la cual está entre A y B, para describir la influencia que tienen la función editorial de los medios en el proceso de publicación y difusión de un mensaje. Al final, el mensaje que llega a B no es el planteado originalmente, ni distorcionado por causas externas y poco controlables; sino que la distorsión parte desde el origen del mensaje por personas contratadas para hacerlo. El problema con este modelo, es que le da más poder y control a los medios masivos que el que realmente tienen, es un modelo ideal para estos medios. Sin embargo, la realidad es diferente, además de los medios masivos, el receptor del mensaje posee otras influencias que le motivan a tomar decisiones como su familia, círculo cercano, trabajo, etc. (Fiske, 1982, pag. 34)

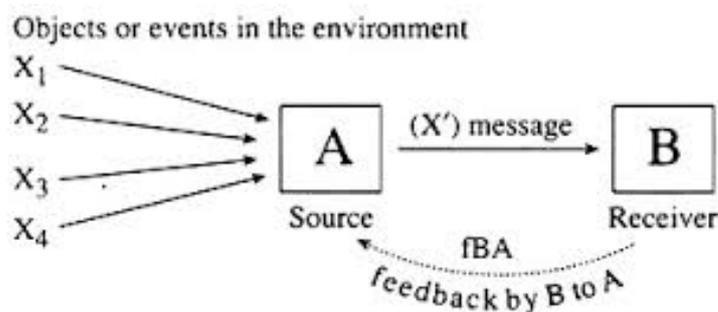


Figura 5: El modelo de Westley y MacLean. McQuail, 1981

“Esa dinámica de movimiento es la que nutre hoy en día el dialogo horizontal en donde somos emisores/receptores, audiencia/líderes de opinión, oídos pasivos/voces activas.” (Salas, 2017) El siglo XXI ha sobrepasado todos los imaginarios existentes acerca del alcance, medios y tecnología que se tenía con respecto a la comunicación. Con la creación del internet y por lo tanto de los medios digitales y el contenido mediático han creado una sociedad globalizada que cada vez pide más y se conforma con menos. En la actualidad, todo

el mundo tiene una opinión acerca de todos los temas, y todos quieren ser escuchados debido a que existen los medios para que eso sea posible. Además, la constante transformación, velocidad y rapidez con la que se desarrolla y amplía la comunicación hoy en día ha hecho casi imposible el comprender, describir o generar modelos acerca de esta como se hacía en anteriores siglos.

Esta aceleración y masificación de consumo, mezclado con la saturación del sistema comunicativo fue la razón por la que la comunicación se ha transformado en una herramienta esencial para el equilibrio de la sociedad. La existencia de tantas empresas y organizaciones que quieren transmitir sus mensajes las han puesto en la posición de buscar constantemente estrategias nuevas y creativas para llegar sus públicos. Sin embargo, la comunicación actual también se ha convertido en una amenaza latente que si no es manejada de manera correcta podría destruir lo que se encuentra alrededor de una persona u organización. El juego esta cambiando, y ya no se puede predecir; es por eso que la necesidad de estrategias comunicacionales y personas especializadas en crearlas es esencial para el buen funcionamiento de cualquier empresa, entidad u organización.

Comunicación Organizacional

“La comunicación organizacional es una función o gestión administrativa que investiga, comprende y evalúa planes de entendimiento o beneficio mutuo entre una organización y sus diversos públicos“ (Aguilera, 2008, pag. 15) Para comprender la comunicación organizacional, es importante entender de antemano el significado de “organización“. Aunque muchos teóricos la han considerado un término dificultoso de definir, esta se trata de una agrupación de individuos que persiguen un mismo propósito. A pesar de que su naturaleza es mucho más compleja que aquella definición, esta es elemental para comprender el porqué se necesita la comunicación en las organizaciones; esta se

encargará de proporcionar técnicas, y actividades metodológicas que ayudarán a facilitar y agilizar los procesos de la empresa dentro y fuera de su entorno.

Las primera investigaciones acerca de la comunicación organizacional datan a los años cuarenta, lo que se podría considerar las primeras referencias de este tema. Sin embargo, no fue hasta los años cincuenta cuando se otorga a la comunicación organizacional el carácter de disciplina, debido a la creciente importancia teórica que estaba adquiriendo. (Almenara Aloy, 2005, pag. 48) A pesar de la teoría ya establecida, no fue hasta los años sesenta cuando las empresas la empezaron a aplicar para mejorar sus procesos, sin embargo, esta no era igual a la contemporánea debido a que todavía no existía un enfoque integrador de la comunicación. Desde el año setenta hasta los ochenta, la comunicación organizacional empieza a tomar acciones más completas y a preocuparse más por aspectos a los que antes no se les daba importancia, lo que marcó una diferencia entre la comunicación organizacional clásica y la contemporánea. Entre estas diferencias estaba el cambio de una comunicación unidireccional y hasta persuasiva, a una comunicación bidireccional que tomaba en cuenta las necesidades de sus públicos y trataba de adaptarse a las mismas. Además, el comunicador ahora era visto como un estratega de procesos, más no solo como la persona encargada de manejar los medios de comunicación. Estos cambios le dieron más valor a la disciplina, y ayudaron a que esta tenga la significación que posee hoy en día. (Aguilera, 2008, pag. 16)

Almenara Eloy (2005), presenta cinco principios de la comunicación. Dos fundamentales de la comunicación humana que también pueden ser aplicados para la organización, y tres referentes a la comunicación organizacional. En cuanto a los referidos de la comunicación humana, el primero es “todo acto de conducta es comunicación“ (Almenara Aloy, 2005, pag. 56). Esto quiere decir que todo lo que hacemos y no hacemos comunica al exterior; aplicándolo a la comunicación organizacional, esto se refiere a que cualquier cosa que hagan o digan verbal o no verbalmente tendrá sus consecuencias en la percepción de los

públicos. El segundo “en una situación interaccional es imposible no comunicar“(Almenara Aloy, 2005, pag. 56) se asimila mucho al primero, enfatizando que para comunicar se necesitan dos o más personas (u organizaciones) y que una vez que eso se cumple es imposible el no transmitir mensajes ya sea de manera intencional o involuntaria.

Para explicar la complejidad de la comunicación organizacional, Almenara Eloy introdujo tres principios básicos.

- *La interpretación del significado de los actos comunicativos es individual*, muchas veces las organizaciones creen que el mensaje que transmiten llegará de igual manera a todos sus públicos, sin embargo, esto no es real. La interpretación de cualquier mensaje será diferente en cada grupo, por lo que no podemos generalizar sus resultados. Esta interpretación estará basada en el contexto y los antecedentes que cada público tenga con nuestra empresa. (Almenara Aloy, 2005, pag. 57)
- *La comunicación organizacional se desarrolla por medio de un proceso que adopta una forma circular*, a diferencia de la comunicación linear que existía en un principio donde la información iba del emisor al receptor y terminaba en ese punto, desde hace muchos años se planteó la necesidad de aplicar la comunicación circular. Esta es primordial para las organizaciones, donde el feedback de los públicos ya sea como respuesta o estímulo, son la guía que tienen para saber si las cosas se están realizando de manera correcta o incorrecta, y si su producto o servicio tendrá éxito o no. Este flujo de comunicación llega a ser infinito mientras la empresa funcione. (Almenara Aloy, 2005, pag. 59)
- *Todo acto comunicativo adquiere sentido en un contexto*, está estrechamente relacionado con los principios anteriores, ya que tanto la interpretación de los mensajes y el feedback estarán influenciados por el contexto de los factores. Las situaciones que estén sucediendo alrededor del mensaje serán de gran influencia para

la interpretación de estos. Dependiendo el momento, existen temas que hay que tratar de manera más sutil o temas que no deberían ser tratados. Una organización siempre debe hacer un análisis del contexto en el que se encuentran para elegir el mejor mensaje y manera de transmitirlo en ese momento en específico. (Almenara Aloy, 2005, pag. 61)

“El fomento de la eficiencia, efectividad y eficacia en los instrumentos de mercado en función de la competitividad logra que las organizaciones adopten procesos para la innovación y el desarrollo“ (Prieto, 2012, pag. 117) El proceso y funciones de la comunicación organizacional también sirven como bases para la comprensión de su magnitud y aplicación. Jorge Prieto, ha resumido el proceso de la comunicación organizacional en su libro *Gestión estratégica organizacional*, donde ha creado tres niveles de gestión estratégica. El primero se trata de la formulación de la estrategia a utilizarse, esto se logra con el previo reconocimiento del problema. Para realizar la formulación, primero se realiza un diagnóstico y al último se selecciona la estrategia que se desea aplicar. El siguiente paso es la implementación o ejecución de la estrategia que se ha determinado; las técnicas utilizadas en esta etapa son las de liderazgo, motivación, capacitación, empoderamiento y organización. Por último se evalúa la estrategia y se realiza una retroalimentación de la misma; en esta etapa podremos conocer la efectividad que tuvo y basándonos en esto mejorar la posición de la compañía. (Prieto, 2012, pag. 117)

“Toda secuencia de comunicación tiene siempre dos funciones: 1) informar y 2) definir el sentido de las relaciones que mantienen los comunicantes. “ (Almenara Aloy, 2005, pag.65) Jaume Almenara Aloy expone las dos funciones de la comunicación organizacional como dos constantes que se relacionan entre si y que son interdependientes. La función informativa, se trata del simple proceso de comunicación y transmisión de un mensaje para informar a públicos externos e internos lo que sucede; la mayoría de veces esta es verbal. Por

otro lado, la función relacional se efectúa por medio de la comunicación no verbal, y reside en la relación que tienen los interlocutores unos con los otros, lo que siempre tendrá un efecto en la manera en que se recibe la información expresada la primera función. (Almenara Aloy, 2005, pag. 65-66)

Todos los temas tratados anteriormente son la base para comprender el papel que tiene la comunicación organizacional en el funcionamiento de una institución. La comunicación ya no es un lujo como se creía, sino que ha transformado en una necesidad. La función de la comunicación organizacional es estratégica y planificada ya que se relaciona con todos los públicos de la organización, tanto internos como externos, los cuales al fin y al cabo son los responsables del éxito o fracaso de la misma. “Así, podemos definir un Público como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma.” (Capriotti, 2009, pag.74) Estos públicos o grupos de interés siempre se van a ver afectados por la actividad diaria que la organización tenga tanto económica, social o medioambientalmente. De igual manera, la organización se va a ver afectada en distintos niveles por las respuestas o acciones de estos grupos, dependiendo del nivel de importancia o influencia que tengan unos sobre los otros.

Cada organización posee diferentes públicos dependiendo de sus características particulares y el tipo de actividad en el que se desarrolla. Sin embargo, existe una estructura general y simple para describir a los públicos de una organización. De manera general, existen los públicos internos y externos. A pesar de esta clasificación, los públicos considerados internos o externos a una empresa nunca van a ser los mismos tampoco. Según Capriotti (1999), para dar una respuesta más específica que respondan a las preguntas acerca de los públicos, se crearon modelos más complejos para describirlos. La mayoría de estas clasificaciones separan a los públicos en tres; “a) Públicos del entorno interno (empleados),

b) Públicos del entorno de trabajo (accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc.) y c) Públicos del entorno general (fuerzas político-legales, tecnológicas, económicas o socioculturales“ (Cappriotti, 1999, pag.47)

Aunque todos los públicos son importantes para una empresa, el nivel de comunicación y relación que esta tenga con los mismos dependerá de la influencia o poder que estos tengan sobre el funcionamiento de la organización. El de importancia prioritaria siempre debería ser las instituciones que podrían afectarnos de manera inmediata sin previo aviso por el poder que poseen en la sociedad. Entre estas se encuentran las instituciones gubernamentales y medios de comunicación; la comunicación con estas no es constante, pero siempre es estratégica. El segundo tiene el mismo carácter prioritario del anterior, sin embargo no existe tanta presión. En este, la comunicación debe ser constante y estratégica ya que estos públicos mantienen a la organización funcionando mediante su trabajo y la prestación de servicios o recursos; pertenecientes a este grupo son los colaboradores, accionistas, proveedores, clientes. El tercer nivel, el cual ya no es prioritario, son instituciones que nos pueden afectar indirectamente pero son importantes también, como las ONGS y el público internacional; la comunicación con estos debe ser poco cercana pero constante de igual forma. El último nivel es el de públicos que son altamente reemplazables y que no pondrían en riesgo a nuestra organización, la comunicación con estos debe ser constante pero sin presión.

“Un mensaje también puede definirse como un acto de la conducta de un individuo para influir en el comportamiento de otro sujeto. Considerando las múltiples formas que pueden adoptar los mensajes, no es de extrañar que resulte difícil establecer una taxonomía unitaria“ (Almenara Aloy, 2005, pag. 53). Para llegar a sus públicos, la comunicación utiliza los mensajes. De manera simple y lineal, la transmisión de mensajes va desde un emisor (en

este caso la organización) por medio de un canal hasta un receptor (públicos). El propósito que tengan los mensajes también influenciará de gran forma en tono y contenido que estos proyecten. Howard Greenbaum (1973) manifiesta que los objetivos principales que tienen los mensajes dentro de la organización son los de regular, innovar, integrar, informar e instruir. En otra visión, Almenara Aloy (2005), manifiesta que los objetivos de los mensajes también pueden ser de producción, mantenimiento, adaptación y dirección (pag. 54) . Los mensajes transmitidos siempre deben tener un intención clara, y como se mencionó anteriormente, ir de acuerdo al contexto y la realidad de sus públicos de interés.

“La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado con el medio e implica: mensajes, flujos, su propósito, su dirección y el canal empleado, personas, actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (Valencia, 2016, pag.70) La transmisión de mensajes efectiva no sería posible sin la gestión estratégica de los elementos de la comunicación organizacional. En primer lugar se encuentran los canales de comunicación, el tener su función clara nos ayudará a escogerlos de mejor manera. Los canales de transmisión pueden ser formales o informales. Los formales son los canales oficiales y validados por la organización, al crear un plan de comunicación, estos son los que se toman en cuenta para transmitir mensajes relevantes o indispensables para el buen funcionamiento de la organización, ya sea acerca de la producción o las relaciones humanas. Los canales informales no son oficiales ni se planifican, por lo que la organización no puede tener control sobre estos. Sin embargo, estos son extremadamente importantes ya que por medio de los mismos, se genera el rumor y los colaboradores generalmente expresan sus verdaderas opiniones. Según su relación con el receptor, los canales pueden ser unidireccionales los cuales van dirigidos a un receptor en específico y no se espera feedback; y bidireccionales, los cuales son dirigidos a varios destinatarios y se espera el feedback de los mismos. (Valencia, 2016, pag.73-74)

El flujo en el que se comunican los mensajes también dependerá del propósito del mensaje y su tono. Idealmente, la comunicación debería ser en su mayoría transversal, es decir estar presente en y entre todas las áreas y niveles de una organización para que todos puedan estar conscientes de los procesos y lo que sucede dentro de la empresa. A pesar de esto, otros flujos también son necesarios para comunicar ciertos mensajes de manera más práctica.

- Existe la comunicación descendente, la cual va desde un nivel alto (gerentes, jefes, accionistas) hacia un nivel inferior (empleados), esta se usa generalmente para direccionar a los empleados y organizarlos para que se cumplan los objetivos de la empresa.
- La comunicación ascendente es la que va de abajo hacia arriba, es decir, desde los empleados hacia sus jefes; esta es usada para presentar el trabajo realizado, sugerencias o quejas que se puedan tener. (Valencia, 2016, pag. 70)
- La comunicación horizontal se da entre miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel en cuanto a jerarquía, este tipo de comunicación es necesario para la unión del grupo y el fortalecimiento del trabajo en equipo. (Valencia, 2016, pag. 70)
- La comunicación transversal es la que va en todas las direcciones y no posee jerarquías; esta es fundamental para que todos se sientan parte de la organización y trabajen para cumplir las metas en común. (Valencia, 2016, pag. 71)

“El rol del DirCom no es el de un técnico ni el de un especialista. Él aporta a la organización talento y habilidades estratégicas: en planificación acción, comunicación, y relaciones.” (Costa, 2005, pag. 10) El encargado de realizar la comunicación dentro de la organización y decidir mensajes, flujos y canales es el Director de Comunicación, también abreviado como DirCom. Este profesional, creado a partir de la necesidad de las empresas,

posee una formación integral en comunicación; es decir sabe de todo para poder colaborar de manera transversal en los procesos realizados integralmente en la organización. El DirCom trabaja en conjunto con todas las áreas de la empresa para agilizar procesos y crear estrategias que responden a las necesidades de la organización de manera interna y externa.

Internamente, este trabaja con recursos humanos y realiza la comunicación interna de la empresa. De manera externa, este se encarga de la comunicación institucional como las relaciones públicas, responsabilidad empresarial y publicidad; y de la comunicación comercial donde trabaja en conjunto con los departamentos de marketing y publicidad.

“Por consiguiente, lo sepan o no, lo quieran o no, *todas* las empresas sin excepción generan una determinada cultura del hacer y el relacionarse. Desarrollan actividades de comunicación y de relación en su interior y con su entorno.” (Costa, 2001, pag. 145) Todo comunica. Este conjunto de creencias y valores que posee la organización serán bajo las que presidan el trabajo y las relaciones humanas de la compañía. “No existen organizaciones sin cultura” (Aguilera, 2016, pag. 35) La cultura organizacional de la empresa junto con la filosofía, forman la identidad de la misma. Esta identidad tendrá una gran influencia en todos los aspectos de la organización y en la gestión de todas las acciones que realicemos.

La identidad, la imagen y la reputación

El concepto de identidad, imagen y reputación corporativa son términos que se relacionan entre si y que dependen del otro para desarrollarse. La identidad es el pilar para el proceso de proyección de una imagen (ya sea buena o mala) y posteriormente una reputación basándose en la imagen creada. Cada uno de estos aspectos define a la organización y hasta cierto punto puede ser el determinante para el éxito o fracaso de la misma.

“En este sentido, la Identidad Corporativa sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y distinguen de las demás.” (Cappriotti, 2009, pag.20) La identidad es lo que la organización dice que es,

es decir, un conjunto de sus manifestaciones tanto físicas como culturales; las físicas representados las creencias y valores y las físicas constituidas por el sistema visual de la empresa. Es por esto que se podría calificar a la identidad como la personalidad de una empresa, la cual debe ser conocida por todos los públicos de la organización y presentarse como un conocimiento general de los mismos. Esta identidad muchas veces refleja la historia detrás de la organización, la personalidad de los fundadores y personas que la conforman o el contexto o entorno social en el que existe la institución.

Existen dos componentes fundamentales para la Identidad de una empresa, estas son la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La filosofía de una empresa es el conjunto de normas y comportamientos establecidos por los directivos de una organización con el objetivo de llegar a las metas que se quieren alcanzar. La filosofía corporativa se crea de acuerdo a lo que la empresa quiere proyectar hacia sus grupos de interés, por lo que se podría interpretar como lo que la organización dice que es. Los componentes principales de la filosofía son la misión, la cual presenta la razón de ser de la organización y se podría definir como su objetivo principal; la visión, que muestra a lo que la empresa quiere llegar y los valores, las cuales son las palabras que definen a la empresa. Sin embargo, se incluyen también otros elementos como la historia de la organización, la filosofía, las normas y los comportamientos. Cappriotti plasmó su significado de filosofía en el siguiente triángulo invertido, describiéndolo como la “mente“ de la organización.

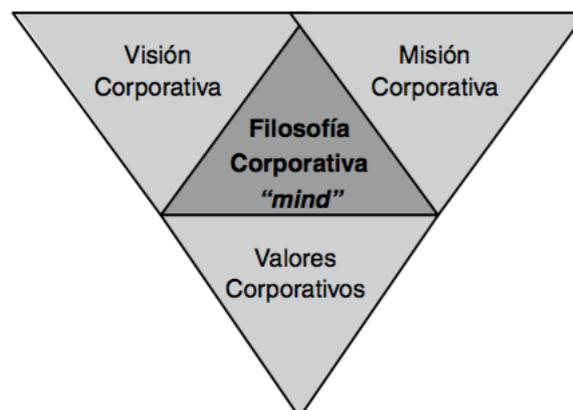


Figura 6: Triángulo invertido (Cappriotti, 2009, pag. 26)

En cuanto a la Cultura de una organización, Cappriotti (2009) la expresa como el “alma” de la empresa, ya que a diferencia de la filosofía, esta no se encuentra escrita en ningún lado, sino que se ve en los comportamientos cotidianos que tienen las personas que integran la institución. La cultura que exhibe una empresa idealmente debería ser la misma que la filosofía propone, donde el decir y el actuar estén en concordancia. Si esto no sucede, existe un problema de comunicación que debe ser solucionado.

De igual manera a la filosofía, Cappriotti diseñó un triángulo para explicarla de manera sencilla con los componentes de la cultura. El primero, las pautas de conducta, se refiere a los aspectos visibles que manifiestan que los miembros de la organización; los valores compartidos tratan acerca de la forma de actuar unos con otros en el día a día y las creencias compartidas son componentes invisibles que ni siquiera deben ser mencionados para saber que existen. La mezcla de cultura y filosofía corporativas destaparán la realidad actual de la empresa y por lo tanto su identidad como un conjunto ya sea funcional o disfuncional.

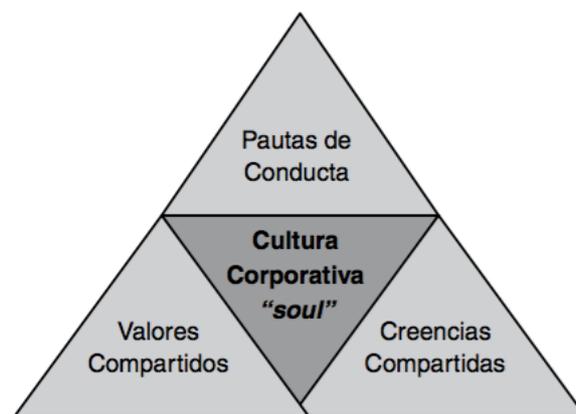


Figura 7: Cultura Corporativa “soul” (Cappriotti, 2009, pag. 24)

“Definimos la Imagen Corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.” (Cappriotti, 1999, pag. 29) La imagen es el resultado del proceso de

percepción, el cual se puede definir como la capacidad de recordación de información para poder recuperarla en un momento determinado. Los públicos de una organización codifican los mensajes enviados por la misma, ya sean directos o indirectos, y se crean juicios de valor para poder categorizar a la empresa dentro de ciertos parámetros que se establecen y así decidir si es una institución con la que quieren tener relación o no. Es en este punto cuando se reconoce que la imagen se genera en los públicos, por lo que depende del receptor y no del emisor.

A pesar de que la mayoría de veces la organización no tiene poder sobre el proceso mental de sus públicos, y por lo tanto la imagen que estos perciben de ella, intentan proyectarse de manera positiva a través de todas las herramientas disponibles, y muchas veces esto funciona. Es por esto que se cree que la imagen puede ser construida y no siempre reflejar la realidad de la organización. “Si antes decíamos que la identidad corporativa es un autorretrato, la imagen corporativa podría ser un retrato.” (Mouriz Costa, 2007) En términos simples, la imagen corporativa es “lo que se ve” de una empresa, aunque esto sea verdadero o no. Una vez que el público se forma una imagen de una organización, regirá sus acciones hacia esta en base a lo que cree.

A pesar de que se puede construir una imagen en base de falsas realidades con la ayuda de innumerables recursos invertidos, esta tarde o temprano se desmoronará, exponiendo todo lo que tratábamos de ocultar de nuestra empresa. Es por esto que desde un principio se debe trabajar por construir una imagen positiva. Para lograrlo, es importante empezar por los cimientos de la imagen, los cuales siempre deben basarse en la verdadera situación de nuestra empresa. Es elemental descartar la idea de que una empresa debe verse perfecta; la empresa debe mostrar lo que es siempre dando lo mejor de sí, aunque esta todavía tenga algunas fallas, ya que solo mostrándolas se podrá mejorarlas. Si la empresa trata de

esconder esas falencias, estas se acumularán y explotarán en algún momento. También, hay que poner énfasis en las fortalezas de nuestra empresa. Todas las empresas poseen algo que las diferencia de las demás y que solo ellas pueden lograr con excelencia; esto es lo que hay que reforzar al momento de crear nuestra imagen. El informar acerca de lo mejor de nuestra institución es una manera de contar la verdad a nuestro beneficio, lo cual no está mal siempre y cuando no exageremos la situación. Al mostrar nuestras fortalezas de gran manera, las debilidades quedan de segundo plano para los públicos. (Villafañe, 2002, pag. 30-33)

La importancia de la imagen corporativa va mucho más allá del valor que esta le da a la empresa, sino que se convierte en un elemento intangible con más cuantía que muchas de las herramientas que tenga la organización. Juan Carlos Losada (2004) sostiene la presencia de una serie de conceptos que aportan al entendimiento del porqué es primordial para una empresa el tener una imagen positiva. La primera es el ocupar un espacio en la mente de los públicos. El ocupar un espacio no solo quiere decir que sepan acerca de la existencia de la organización, sino que se interesen por más aspectos de la misma hasta que la información sea retenida en sus mentes. La segunda trata acerca de la diferenciación que podemos lograr a través de la imagen como ventaja competitiva. Hoy en día existen millones de empresas, muchas de las cuales se dedican a lo mismo, por lo que la proyección de una buena imagen que sobresalga del resto nos pondrá en el *top of mind* de la persona a la hora que esta requiera el servicio. El ser la mejor empresa en su área no solo aumentará las ventas de las mismas, sino que atraerá a los mejores inversionistas y los trabajadores más calificados. (Losada, 2004, pag. 64)

“Para obtener una buena reputación no hay dinero que alcance. Se la moldea con conducta, con honestidad, con imparcialidad, con transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo.” (Ritter, 2005) La reputación es el

elemento más frágil de todos los que conforman la cultura del corporate, y esta no se puede comprar con nada. Este elemento se logra a partir la cristalización de la imagen corporativa, la cual solo es posible con persistencia y un comportamiento corporativo excelente mantenido con el paso del tiempo.

Según López (2011) la reputación es construida desde dentro de la organización y a partir de esta sale a los públicos externos. A pesar de la filosofía que la empresa predique, basta que un empleado de la institución exprese descontento o mal trato al exterior para que la reputación de la misma empiece en declive. Los colaboradores son los principales voceros de una empresa, y su palabra tendrá mayor credibilidad que cualquier opinión de otro público, ya que ellos son los que viven la empresa día a día y los que conocen más de esta. (pag. 23)

Pero, ¿qué pasa cuando se pierde la reputación? El tener una buena reputación toma años en construirse, sin embargo, se puede destruir en segundos con una sola mala acción. Este concepto es esencial para la gestión de crisis en las empresas. Una organización que pasa por una crisis y no está preparada o la maneja de manera inadecuada, es totalmente propensa a perder su reputación. Cuando esto sucede no hay vuelta atrás, a diferencia de la imagen, la reputación no se puede cambiar o reconstruir al beneficio de la empresa debido a que no depende de esta, sino únicamente de los juicios de valor de los stakeholders. Al menos que la organización tenga un plan de crisis impecable, o concentre todos sus esfuerzos en hacer las cosas correctamente y cumplir las expectativas de sus públicos, el tener una mala reputación será signo de que la empresa tenga que salir del mercado. (Ritter, 2004)

Para desarrollar una mejor comprensión de los términos expuestos anteriormente, en particular de la imagen y la reputación, es esencial el conocer sus principales diferencias para comprender cual sería el plan estratégico a tomar con cada uno. Muchas veces existe la

confusión entre estos conceptos debido a que su naturaleza parte de un punto común, la identidad. En síntesis, la imagen es la capa superficial de la empresa, mientras que la reputación ya analiza lo que hay en su interior. Es por esto que la reputación se crea a partir de la imagen.

Imagen	Reputación
Es controlada por la empresa	Es controlada por los stakeholders
Se fabrica	Se gana
Puede ser modificada	Reposicionarse es casi imposible
Se construye afuera de la organización	Se construye desde el interior de una organización
Se basa en elementos visuales	Se basa en elementos conductuales
Genera expectativas	Genera valor
Asociado a la emoción	Asociado a la razón

Tabla 1: Cusot, G. Clase Comunicación Interna. 2016

Para lograr una armonía entre estos tres términos, es fundamental el mantener la coherencia entre estos sistemáticamente comenzando por la identidad. Una identidad bien desarrollada, que vaya de acuerdo a la verdadera cultura que se practica dentro de la empresa es el punto de partida para la imagen. En cuanto a la imagen, esta debe basarse en la identidad e ir de la mano con esta, cuidando extremadamente el hacer algo que vaya en contra de lo que la empresa predica. Si las acciones de la empresa son correctas durante un largo periodo de tiempo, estas serán retribuidas con una buena reputación.

Comunicación Interna y su auditoría

“Las organizaciones deben cambiar, entender y posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la

empresa.“ (Saló, 2006, pag. 37) A diferencia de la comunicación organizacional, la cual se desarrolló desde mediados del siglo XX, la comunicación interna se tornó en un hecho imprescindible solo hasta finales del mismo siglo. A pesar de las innumerables muestras que indicaban la importancia incuestionable de mantener al público interno de nuestra empresa satisfecho, los directivos solo ponían sus esfuerzos por cuidar de los públicos externos de la institución, creyendo que este era el factor más importante para mantener una buena imagen y reputación. Es por esto, que los acontecimientos que ocurrían ni siquiera eran comunicados en el interior de la empresa, sino que los empleados de la misma tenían que enterarse de estos por fuentes externas, lo que causaba desconfianza y malestar organizacional. Sin embargo, el paso del tiempo instauró a los colaboradores de la organización como prioridad ante toda situación, debido al poder que poseen sus opiniones y declaraciones.

Brandolini (2009) define a la comunicación interna de la siguiente manera, “Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (Brandolini, 2009, pag. 25) La comunicación interna emplea todos los instrumentos y tipos de comunicación con la finalidad de generar y preservar un clima organizacional óptimo para los colaboradores de la empresa, debido a que estos son los embajadores y voceros de nuestra marca, por lo que su bienestar debería ser el más importante para los directivos de una organización.

Pero, ¿dentro de la organización, quiénes son los encargados de mantener una comunicación interna óptima? A pesar de que existe la falsa creencia de que la comunicación interna es responsabilidad del departamento de comunicación únicamente, la realidad es que este tema le compete a tres áreas de la empresa, la dirección, los recursos humanos y el área de comunicaciones corporativas. Ritter (2008) ha denominado esto como la “Trilogía de

responsabilidad sobre la comunicación interna“. Los directivos son los principales gestores ya que ellos representan a la empresa y son quienes más pueden motivar a sus colaboradores. “Las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía... también intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando.” (Brandolini, 2009, pag. 25) Por otro lado, la función principal o naturaleza del área de recursos humanos es mantener la paz y calma dentro de la institución, por lo que la comunicación interna es su herramienta más eficaz para lograrlo. En cuanto al área de comunicación, estos son los encargados de manejar canales y crear mensajes que respondan a las necesidades de los públicos, y transmitan la comunicación en todas las direcciones y flujos antes mencionados.



Figura 8: La Trilogía de responsabilidad sobre la comunicación interna (Ritter, 2008, pag. 7)

Aunque se ha comentado en repetidas veces que la comunicación interna es realizada para los públicos internos de una empresa, esta abarca un espectro más amplio, ya que los públicos internos conllevan con ellos otros públicos que se pueden considerar públicos internos indirectos. Los principales públicos que caen en esta categoría por ser influenciados por los colaboradores de la organización son sus familiares. La familia de un empleado son los primeros que se enteran de las cosas positivas y negativas de una organización, debido al acto comunicacional que existe dentro de un núcleo familiar. Ellos también son portavoces,

sin embargo, al no tener ninguna relación directa con la organización, no se preocuparán por salvaguardar la imagen o reputación de esta. Además, la influencia de la familia sobre un colaborador, siempre será mayor que la de los directivos sobre este. Es por esto que la comunicación interna, también se debe preocupar por atender necesidades y mantener una buena relación con la familia de los integrantes de la empresa. (Brandolini, 2008, pag. 7-8)

Por otro lado, los empleados terciarizados, proveedores y distribuidores también deben ser considerados públicos prioritarios y hasta cierto punto internos debido a que estos se ven afectados directa e indirectamente por las decisiones internas que tome la empresa. Por ejemplo, si la empresa decide tomar un día de vacación y no informa a estos públicos, el flujo de trabajo se verá afectado ya que ellos interactúan directamente con la empresa de manera constante. Al momento que estos se sientan excluidos de la empresa, la calidad del servicio que estos prestan plasmará este descontento, y hasta puede llegar al límite en que estos se contacten con nuestros competidores en busca de mejores oportunidades. Las empresas deben tener presente que el crear un vínculo de fidelización con sus proveedores y distribuidores los pondrá en ventaja sobre sus competencia. (Brandolini, 2008, pag. 7-8)



Figura 9: Esquema de públicos de la comunicación interna. (Brandolini, 2008, pag. 31)

“En el momento en que se valora una organización, es muy importante tener en cuenta si la comunicación interna es eficaz, ya que esta representa un valor agregado muy grande,

algo que no muchas empresas pueden lograr. La comunicación eficaz representa buen manejo y encaminamiento de la misma.“ (Lisbona, 2005) La comunicación interna de una empresa puede considerarse exitosa el momento en que se establece una armonía conjunta entre lo que quiere y necesita el colaborador con lo que espera la organización del mismo. Sin embargo, esto solamente se logrará el momento en que se haga una valoración para determinar falencias que impiden a ambas partes el llegar a este equilibrio. Como solución, los expertos han desarrollado una agrupación de estrategias y técnicas para descubrir estos fallos comunicacionales internos, a esto se le ha denominado auditoría de comunicación interna.

“La realización de una auditoría permite verificar y analizar los recursos comunicativos que usa la organización así como cual es la percepción que sus audiencias tienen de los mensajes emitidos.“ (Rodriguez, 2007, pag. 13) La auditoría de comunicación interna se puede definir como un conjunto de soluciones comunicacionales que se proporcionan a partir de un diagnóstico comunicacional que muestra la realidad de la situación empresarial, tanto en falencias, puntos débiles y puntos inexistentes, como en las fortalezas de esta. La realización de una auditoría comunicacional puede ser implementada únicamente con la colaboración de todos los integrantes de la empresa, comenzando por el nivel gerencial y pasando por todos los niveles de la misma. El propósito de esta es el de mejorar la productividad de los procesos, al mismo tiempo que se proporciona un ambiente amigable en el que se sienta armonía, respeto y colaboración.

Exite tres tipos de problemas en los que la auditoría comunicacional puede trabajar para solucionar. El primero son los problemas a nivel de identidad, es decir cuando los colaboradores de una empresa no conocen ni reconocen los rasgos físicos y culturales de la empresa. Estos son los problemas más urgentes de atender, ya que si los propios públicos internos de la organización no comprenden el valor de la identidad empresarial, es casi imposible que los públicos externos la conozcan o respeten. El segundo problema a

solucionar son los que se presentan a nivel comunicacional, es decir en las herramientas y canales que se utilizan ya que estos pueden ser la razón por la que el mensaje no está teniendo el impacto esperado. El realizar un diagnóstico para comprender los canales que nuestros públicos creen más efectivos o los que más utilizan será muy beneficioso para la transmisión de nuestros mensajes. A pesar de que el mensaje tenga contenido sustancial para el desarrollo de la empresa, si este no llega a sus destinatarios no tendrá ningún valor.

El último tema a atender por parte de la auditoría de comunicación, y talvés el más fundamental, son los problemas a nivel de clima organizacional. “El clima lo componen entre otras cosas variables las relaciones sociales, las instalaciones, la tarea y su retribución y la imagen de la empresa que desata el orgullo por pertenecer“ (Aguilera, 2007, pag. 38) Los problemas en el clima organizacional pueden ser lo más perjudiciales ya que pueden llegar a afectar la productividad de nuestros colaboradores y dañar nuestra reputación. El que dos áreas o cierto grupo de personas no se lleven bien se verá plasmado en la armonía y funcionamiento general de la empresa.

Al considerada una de las herramientas más efectivas para determinar el flujo de comunicación de una empresa, teóricos han realizado un proceso cíclico para realizarla. En resumen, la realización de una auditoría que tenga todos los elementos necesarios para ser completa y eficaz debería constar de cuatro pasos. El diagnóstico, la planificación y ejecución de estrategias basadas en el diagnóstico y el seguimiento de las estrategias implementadas. Este ciclo de instancias necesarias expuesto por Brandolini (2008) será el pilar fundamental de la estrategia de mejoría de una empresa.

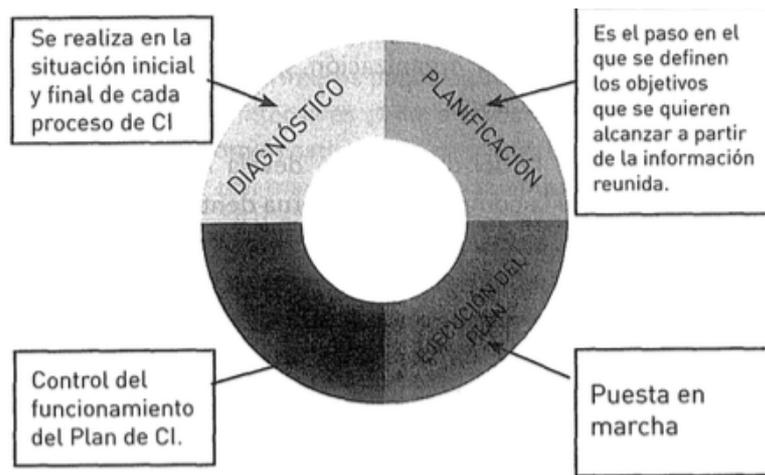


Figura 10: Etapas del plan estratégico. (Brandolini, 2008, pag.40)

“El diagnóstico, devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición” (Brandolini, 2009, pag.39) La fase de investigación en términos de auditoría interna es llamada diagnóstico comunicacional, este nos permitirá conocer la naturaleza o categorización de el o los problemas contra los que se enfrenta la empresa, para posteriormente solucionarlos. En base al libro de Etkin (2008), el diagnóstico debería realizarse analizando por lo menos las variables de identidad, comunicación, públicos, posicionamiento, imagen y reputación. (pag.64) Antes del diagnóstico, el comunicador deberá realizar un pre – diagnóstico indagando todo lo concerniente a la institución, con la finalidad de interiorizar la identidad de la organización y sus objetivos tanto empresariales como comunicacionales. Posteriormente se realiza el diagnóstico, el cual nos permitirá conocer cuales son las necesidades, falencias y oportunidades a nivel comunicacional. Los métodos más utilizados para realizar un diagnóstico comunicacional son las encuestas, entrevistas personales y grupales y el estudio de los canales empleados. Además de mostrarnos la realidad comunicacional de la institución, el diagnóstico nos servirá como un canal de comunicación con los colaboradores, donde ellos podrán exponer sus necesidades y solicitudes. (Mera, ensayo personal, 2016)

“Los métodos de auditoría, duración y coste varían dependiendo del alcance y de la organización“ (Tato, 2008) Basándonos en el resultado del diagnóstico comunicacional, se deberá realizar la planificación y ejecución de acciones. En cuanto a la planificación, esta deberá comenzar mediante la definición de objetivos a alcanzar y seguir con una estrategia integral de mejora de los problemas teniendo en cuenta el tipo de personas con los que se planea trabajar, los canales más utilizados por estos y sus expectativas. La ejecución o implementación de estrategias es la consecuencia del diagnóstico y planificación realizado. Si estas fueron efectuadas de manera adecuada, la ejecución debería ser sencilla. “Las estrategias implementadas deben ir de acuerdo a lo que es y a lo que quiere ser la organización; estas deben ser sobretodo creativas e inclusivas, ya que deben generar impacto en los colaboradores y llegar a cada uno de ellos.“ (Mera, ensayo personal, 2016)

El trabajo de la auditoría no estaría completo sin el diagnóstico de comunicación. Este es el encargado de medir el nivel de efectividad o fracaso de nuestro ciclo de auditoría. La forma más óptima de realizar este diagnóstico es comparando la situación de la empresa antes y después de la auditoría, para poder evidenciar los cambios, sean estos positivos o negativos. Es necesario tener en cuenta el escenario y los recursos disponibles de la organización en la que vamos a trabajar antes de realizar cualquier paso de la auditoría. Ya que a pesar de que nuestro diagnóstico y planificación sean impecables, si estos no son realizables dentro de la empresa, fracasará el proceso.

Muchas empresas creen que la auditoría de comunicación es un gasto innecesario que se sale del presupuesto de la empresa. Debido a esta concepción errónea, las organizaciones deciden no realizarla hasta que los problemas se convierten insostenibles y no tienen solución. Lo que no comprenden es que la auditoría de comunicación es una inversión que les evitará gastos mayores al futuro. Joan Cuenca establece este concepto en su libro *Las*

auditorías de relaciones públicas : origen y evolución histórica, tipos de auditoría, modelos y variables de medición (2012), según el autor

“Todo lo que una organización no conoce se traduce en un sobreesfuerzo posterior.

En realidad todo es más costoso, incluso esta falta de conocimiento puede llegar a hundirla. Únicamente las entidades que investigan metódicamente, con determinación y de forma proactiva, sobre qué es lo que saben o necesitan saber, y lo aprovechan para aumentar su eficiencia, sobresalen.” (Cuenca, 2012, pag. 36)

Comunicación en crisis

Una de las problemáticas latentes más grandes y catastróficas ante la cual se enfrentan las empresas y organizaciones día a día, es el surgimiento de una crisis en el momento menos esperado. La rapidez en que estas aparecen pueden convertir a estas situaciones en algo catastrófico para la organización, debido a que la base del problema conlleva con ella problemas colaterales, como tensiones y conflictos tanto internos como externos. Vichique de Gasparin define crisis como “Crisis es, pues, la expresión de una situación extraordinaria, decisiva, involuntaria y complicada a veces sorpresiva u ocasionalmente presumible que provoca un nivel importante de inestabilidad, descontrol y urgencia institucional.” (Vichique de Gasparin, 2016, pag.130).

Las raíz de las crisis pueden provenir tanto de los públicos internos como de los externos de una organización. A pesar de que se ha tratado de determinar las causas de estas, no es posible hacerlo del todo debido al diferente entorno dinámico en el que se desarrolla cada institución y la heterogeneidad de las mismas. María José Enríquez (2017), establece que las tipologías de las crisis dependen de “la naturaleza de la organización, las circunstancias que acompañan a los hechos, el momento y contexto de la organización y los efectos y gravedad de la crisis.” (Enríquez) No obstante, se ha creado una clasificación con seis causas que conllevan muchas veces a una situación crítica

- Las primeras son las institucionales, las cuales suceden cuando existe un cambio dentro de la organización o relacionado a esta. Estas se podrían considerar las crisis internas de la empresa. Una de las razones principales por las que suceden son por cambios en las políticas o directivos de la institución ya que se genera incertidumbre y desbalance a la costumbre que se tenía. También las crisis económicas afectan la institución debido a que no se va a poder mantener a los empleados de la misma forma en que se lo hacía sin los inconvenientes económicos. (Enríquez)
- Las causas subjetivas son las que se crean sin bases fidedignas y dependen del receptor y del punto de vista desde el que se analice. Entre estas se encuentran los rumores y comentarios destructivos sin bases reales que desprestigian a la institución. (Enríquez)
- Las terceras tratan acerca de las crisis técnicas, es decir que se relacionan a la seguridad empresarial tanto en el ámbito humano como tecnológico. Entre estos se encuentran los accidentes mecánicos, informáticos, entre otros que conllevan al entorpecimiento del trabajo. (Enríquez)
- Los cambios políticos, las crisis internacionales o el terrorismo son causas externas que pueden llegar a inquietar de gran manera el equilibrio de la organización. (Enríquez)
- Por otro lado, existen las causas endógenas y exógenas. Las endógenas tratan acerca de inconvenientes en la cohesión de la empresa por causas como acoso sexual, acciones ilegales, corrupción, fraudes, huelgas, entre otras. Y las exógenas en este caso son las que se hacen públicas inmediatamente y son de alto interés de los medios de comunicación, como lo serían el secuestro de un colaborador o enfermedades asociadas a alguno de los productos producidos por la empresa. (Enríquez)

Una crisis manejada de manera inadecuada puede tener efectos de deterioro en la reputación e imagen de una institución. Como se describió anteriormente, la imagen de una organización es la manera en que los públicos tanto externos como internos perciben a la empresa, de esta dependerá el éxito de la misma. “La imagen de una empresa es determinada por la identidad de la misma, la cual equivale al comportamiento corporativo, la cultura corporativa y la personalidad corporativa“ (Villafañe, 2002, pag. 27) La dificultad de construir una buena imagen está en que esta necesita constancia y muchos años para desarrollarse, sin embargo, se puede destruir en segundos por una crisis mal manejada.

Por esta y otras razones, es necesario para una empresa el tener soluciones preventivas y paliativas para estos casos. Así, en el momento en que una crisis aparezca, la empresa no perderá su equilibrio y podrá contra restarla de manera positiva. Según Juan Carlos Losada Díaz, esto ocurre ya que actualmente el mundo se rige bajo un concepto de comunicación e imagen, en el cual las organizaciones dependen de gran manera de las percepciones que se generen en cuanto a su negocio, ya sean estas reales o no. Es así como una crisis a la que no se le da importancia puede terminar dañando gravemente las relaciones de una empresa con sus públicos estratégicos y causando una catástrofe organizacional, comercial y mediática para la misma. (2010, pag. 17)

Jordi Xifra (2004) define a los temas potencialmente conflictivos de la siguiente manera “un tema potencialmente conflictivo o conflicto potencial (issue) es el espacio o distanciamiento existente entre los resultados de la actuación de la organización y las expectativas de sus públicos.“ (pág. 69) Al momento de una crisis, los públicos involucrados con la empresa esperan una reacción positiva por parte de la misma, donde se respondan sus dudas e inquietudes para confirmar su decisión al elegir esa empresa en específico sobre su competencia. El plan de prevención y gestión de crisis es un plan diseñado antes del momento de una crisis, después de una investigación acerca de los potenciales conflictos que

podrían surgir y las maneras en que estos pueden ser resueltos teniendo en cuenta lo que el público espera. El tener un plan de prevención y gestión de crisis, no solo marcará una pauta o procedimiento a seguir en caso de que se presente una situación desfavorable, sino que también ayudará a la empresa a recuperarse después de que el momento haya pasado.

Antes de realizar un plan de gestión de crisis, es esencial tener en cuenta el proceso que se debe seguir y las distintas variables que colaborarán con la creación adecuada de la estrategia. En primera instancia, hay que lograr que los directivos de la organización se involucren en la realización de este plan de acción de crisis, ya que ellos son quienes más deberían conocer a su empresa y opinar en el manejo de los inconvenientes que podrían aparecer. Posteriormente, se debe estudiar el entorno en el que se desarrolla la empresa, ya que esto nos ayudará a saber cuáles son las posibles situaciones a presentarse para poder referirlas a distintas acciones. Por último, antes de realizar el proceso de planificación de crisis la empresa debe presente cuáles son sus recursos disponibles, tanto en presupuesto como en recursos humanos. Esto permitirá asignar ciertos recursos específicos al momento de aparición de una crisis. (Gonzales Herrero, 1998)

Para esto, Dennis Wilcox ha propuesto un modelo estratégico de gestión basado en las cuatro fases de una crisis en su libro *Public Relations Strategies and Tactics*. De igual manera, Xifra (2004) propuso un modelo estratégico que se parece mucho pero lo dividió en 5 pasos: identificar los temas potencialmente conflictivos, fijar las prioridades, posicionarse, desarrollar e implantar un plan de acción y hacer el seguimiento de las mismas (pag. 75) Sin embargo, en este caso profundizaremos acerca del modelo de Wilcox, puesto que este es el más utilizado. En cuanto a las cuatro fases de Wilcox,

- La primera la denominó como la fase proactiva, en esta fase se incluye actividades y procesos de pensamiento que pueden evitar que un conflicto surja o se salga de control.

- La segunda es la fase estratégica, la cual sucede cuando se identifica que un problema se ha convertido en un conflicto emergente, y que requiere una acción concertada.
- Tercero habla de la fase reactiva la cual entra en acción una vez que el problema o conflicto inminente alcanza un nivel crítico de impacto en la organización, donde se debe reaccionar a eventos en el entorno de comunicación externa a medida que se desarrollan.
- La cuarta fase es la de recuperación que se da después de una crisis o un conflicto que alcanzó grandes dimensiones, aquí la organización deberá emplear estrategias para reforzar o reparar su reputación a los ojos de públicos clave. (2015)

Y ¿si el plan de crisis no funciona? ¿cómo se debe comunicar una crisis a nuestros públicos? Desafortunadamente, incluso el proceso de gestión de crisis diseñado de manera más minuciosa, no puede tener un plan ni una respuesta para cada situación. “La mayoría de profesionales de las relaciones públicas considera que la regla cardinal de las comunicaciones durante una crisis debe ser ¡Dilo, y dilo de prisa! “ (Seitel, 2002, pag. 231) A la hora de comunicar una crisis las reglas de oro son, hablar rápido para no dar paso a especulaciones y ser vistos como la fuente oficial, y no mentir. También, es importante mantenerse tranquilo y abierto ante cualquier duda o situación que se pueda presentar, sobretodo con los medios de comunicación, ya que si estos deciden ponerse en nuestra contra, no habrá vuelta atrás. También es esencial no comunicar suposiciones, no hay que hablar por el simple hecho de decir algo, sino que la empresa debe mantener su comunicación aferrándose a los hechos sucedidos. (Seitel, 2002, pag. 232)

Una situación de crisis, en otras palabras, ejerce una gran presión sobre las organizaciones para que respondan con información precisa y completa lo más rápido posible. La respuesta de una organización en las primeras 24 horas, según los expertos, a menudo determina si la situación sigue siendo un "incidente" o se convierte en una crisis en

toda regla. (Wilcox, 2015, pag. 294) El proceso de gestión de conflictos, que incluye la gestión continua de problemas y los esfuerzos de comunicación de riesgos, se pone a prueba severamente en situaciones de crisis en las que existe un alto grado de incertidumbre, ya que las personas indagan más en busca de información, algo de lo que los medios de comunicación aprovechan para generar noticias y acrecentar el problema. A pesar de que la crisis es un tema intimidante que las organizaciones prefieren evitar, este está latente en todo momento y cuando uno menos se lo espera. Es por esto que el estar preparado nos podrá un paso delante de esta y minimizará el impacto.

La comunicación Global: Comercial e Institucional

“ La dinámica actual de muchos mercados ha impulsado cambios notables que han puesto de relieve la necesidad de una integración estratégica de los distintos instrumentos de comunicación.” (Rodríguez, 2007, pag. 28) Debido a la rapidez con la que avanzan los procesos y la competitividad que existe hoy en día en todo el mercado, los esfuerzos de la comunicación organizacional, el marketing o la publicidad no son suficientes por si mismos. A partir de esta concepción, el futuro de la comunicación va más allá de procesos individuales de cada área, sino que se ha optado por transformarlo en un proceso integral que represente la comunicación institucional, y que integre tanto la parte comercial de la empresa como la parte institucional. Esta ha tomado el nombre de Comunicación Global o Comunicación de Marketing Integrada (CMI)

George Low (2000) pone énfasis en cuatro aspectos los cuales considera son indispensables para la comunicación de marketing integrada.

- El integrar los diferentes departamentos encargados de la comunicación de la empresa (publicidad, marketing, relaciones públicas, ventas) proporcionará una visión más global e integrada acerca del accionar individual para alcanzar el objetivo común.

- Tener claro el objetivo madre o general será la base para que todas las acciones realizadas por los departamentos tenga unidad y coherencia.
- Debe establecerse desde un principio el mensaje que se desea transmitir
- Asignar a una persona en específico que tenga el papel de “director“ de la ICM y que esté pendiente de todo el proceso y avance común, para asegurarse de que todos estén cumpliendo sus roles establecidos.

Una de las bases más grandes para la necesidad del cambio conceptual de la comunicación, es el desarrollo de la web y los conceptos de Web 2.0. El propósito de esta nueva forma de comunicación es que los clientes busquen a la empresa por sus servicios e identidad y no que la empresa hostigue y sature de información y publicidad a los públicos. Este trabaja únicamente con recursos digitales y mezcla los nuevos conceptos del marketing, la publicidad y la comunicación. De esta manera se busca que el target objetivo no solo se convierta en un cliente porque necesita de los servicios de la empresa, sino que se vuelva un promotor de la marca debido a que le gusta la manera en que la organización interactúa con sus públicos y se adapta a los cambios de la sociedad. (López & Estrella, 2016, pag. 121)

PRE- DIAGNÓSTICO

Historia

La Universidad San Francisco de Quito USFQ fue fundada en 1988 por Santiago Gangotena a través de la Corporación de Promoción Universitaria, en respuesta a la necesidad que Ecuador tenía de una institución privada de educación superior de alta calidad. La USFQ fue la primera universidad privada totalmente autofinanciada en Ecuador y fue nombrada en honor a la ciudad capital del Ecuador: San Francisco de Quito (no por el santo). Fue oficialmente reconocida por el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador en Octubre de 1995 y acreditada por el CONESUP en Mayo de 2001.

Desde la Primera Clase de 1988, la aceptación de un aspirante a la USFQ ha sido un reconocimiento a su potencial humano y capacidad intelectual, y no un derecho. Cada estudiante siempre ha tenido plena autonomía para seguir sus estudios dentro del marco referencial ideológico que a bien tenga, pero cualquier acción que promueva la discordia en lugar del diálogo ha sido sancionada de acuerdo al Código de Honor.

La USFQ ha jugado un papel importante en el desarrollo de la educación superior, la investigación científica, la creatividad artística y el emprendimiento empresarial en Ecuador, siendo sus estudiantes, profesores y en especial sus graduados los artífices de estos cambios.

Actualmente, la Universidad San Francisco de Quito USFQ es la mejor Universidad del Ecuador y #57 en Latino América. Esta posee aproximadamente 8.400 estudiantes de pregrado y posgrado de más de 80 nacionalidades y países (incluyendo 500 estudiantes indígenas y 900 estudiantes internacionales), más de 1000 profesionales entre profesores y staff, 10 colegios y escuelas académicas y 51 carreras.

(Universidad San Francisco de Quito, 2016)

Misión

La USFQ forma, educa, investiga, y sirve a la comunidad dentro de la filosofía de las Artes liberales, integrando a todos los sectores de la sociedad.

Visión

La USFQ será una Universidad modelo de educación en Artes Liberales, emprendimiento, desarrollo científico, tecnológico y cultural para América Latina, reconocida por la calidad y liderazgo de sus graduados.

Valores



Libertad: La Libertad nos hace responsables de nuestros actos. Es el camino de la bondad, no hagas daño a los demás, no hagas mal al cuerpo de otros y dirige tu vida por un camino de belleza.



Belleza: La belleza es la antesala de la bondad



Bondad: La bondad es la antesala de la verdad.

Filosofía

Es una filosofía educativa en la que todas las disciplinas del saber tienen igual importancia y que buscan formar individuos libres, conscientes de su entorno, emprendedores seguros de sí mismos, creativos y sin condicionamientos.

Normas

El público interno y personal de la Universidad San Francisco de Quito posee varios reglamentos que controlan y estipulan su normativa. Estos pueden ser adaptados sin previo aviso de acuerdo a modificaciones que se realicen por los órganos de control de la Educación Superior.

Los documentos que estipulan las normas que debe tener el personal administrativo y académico de la USFQ son:

- Manual del Personal USFQ
- Código de Honor y Convivencia
- Reglamento General

Todos estos se encuentran disponibles en la página web de la universidad.

Comportamiento

Los comportamientos de los colaboradores dentro de la institución varían mucho dependiendo del área o el colegio en el que se encuentran. Existen ocasiones en que áreas solicitan cambios dentro de la normativa para que se ajuste más a su realidad. Dado que uno de los valores de la universidad es la libertad, estos cambios pueden ser realizados siempre y cuando no afecte al trabajo de los mismos y se cumplan sus responsabilidades en su totalidad.

Sistema de identidad visual

La Universidad San Francisco de Quito posee un sistema de identidad visual muy bien definido el cual cuenta con dos publicaciones: el Manual de Identidad “MARCA“ y Manual de Marca Corporativo para aplicaciones digitales. En ambos se especifica las expresiones gráficas y formas de uso de la marca, lo que se plasma en simbología básica, normas de buen uso y aplicaciones de la misma. El libro “Marca“ además especifica un sistema de identidad visual para cada colegio académico y casa universitaria.

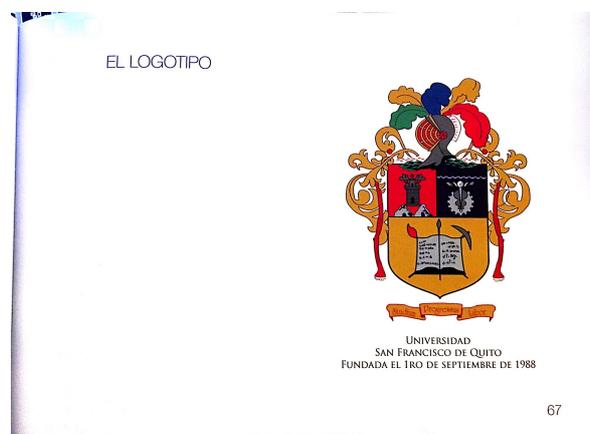


Figura 11: “El Logotipo“ (Gangotena, 2017, pag 67)

Logotipo para aplicaciones digitales y sus variaciones:



Figura 12: Logotipo aplicaciones digitales

Mapa de públicos

Público	Sub Público	Colaboradores	Modo de Relación
Personal Administrativo	Admisiones	454	Dependencia: El funcionamiento de la universidad depende del trabajo del personal administrativo, y el personal depende de la universidad para que se realicen sus pagos, etc. Esta es una relación de dependencia mutua.
	Áreas de Gestión Administrativa		
	Colegio General		
	Colegio Vespertino		
	Desarrollo Institucional		
	Diseño Gráfico		
	Educación Continua		
	Educación En Línea		
	Especializaciones y Maestrías		
	Institutos y Academias		
	Centros de Investigación		
	Marketing		
	Mejoramiento Continuo		
	OPI		
	Oficina Galápagos		
Planta Física			

	Rectorado – Vicerectorado		
	RRHH		
	Servicios Académicos		
	TI		
Personal Académico Tiempo Completo	CADE	564	Dependencia: Los profesores de tiempo completo también entran en una relación de dependencia directa, por lo que son partícipes de todos los beneficios que brinda la universidad. La institución necesita de estos profesores para mantener su negocio en la Educación Superior.
	CADI		
	CHAT		
	SALUD		
	COCIBA		
	COSISOH		
	COCOA		
	COCSA		
	COM		
	JUR		
	POL		
	Especializaciones y Maestrías		
	Instituciones y Academias		
Personal Académico Tiempo Parcial	CADE	500	
	CADI		
	CHAT		
	SALUD		
	COCIBA		
	COSISOH		
	COCOA		
	COCSA		
	COM		
	JUR		
	POL		
	Especializaciones y Maestrías		
	Instituciones y Academias		

Tabla 2: Mapa de públicos Universidad San Francisco de Quito

Fichero de herramientas

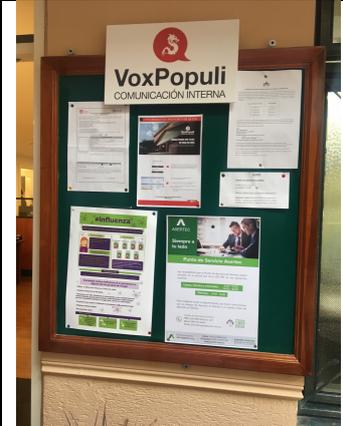
Herramienta: Cartelera	Público	Descripción Técnica	Descripción Comunicacional
	Público Interno: Administrativos y Docentes	Cartelera de corcho donde se publican infogramas o publicidad acerca de diferentes temas de interés para los públicos internos.	Las cartelera físicas poseen información acerca de las herramientas comunicacionales, beneficios y obligaciones.

Tabla 3: Fichero de herramientas – Cartelera

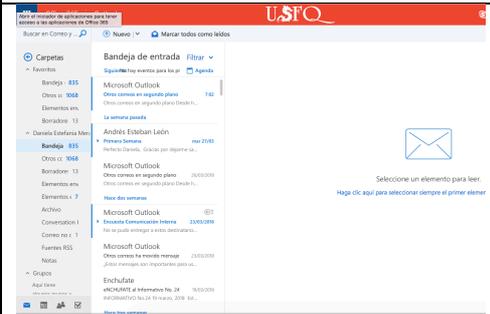
Herramienta: News	Público	Descripción Técnica	Descripción Comunicacional
	Público Interno: Administrativos y Docentes	Pestaña dentro del correo institucional (@usfq.edu.ec) utilizado para la comunicación entre el personal de la universidad.	El News es una herramienta de correo bidireccional donde se tratan tanto temas formales como informales.

Tabla 4: Fichero de herramientas – News

Herramienta: Vox Populi	Público	Descripción Técnica	Descripción Comunicacional
	Público Interno: Administrativos y Docentes	Herramienta oficial donde se utiliza el correo institucional como medio.	El Vox Populi es el correo oficial del departamento de RRHH y Comunicación donde se tratan únicamente temas oficiales, este es unidireccional

Tabla 5: Fichero de herramientas – Vox Populi

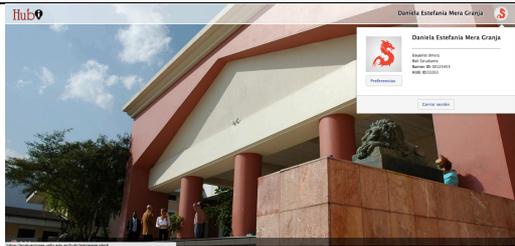
Herramienta: Hub-i	Público	Descripción Técnica	Descripción Comunicacional
	Público Interno: Administrativos y Docentes	Intranet	El Hub-i es un espacio donde el personal de la USFQ puede acceder a distintos servicios relacionados con pagos o documentos de cada área.

Tabla 6: Fichero de herramientas – Hub-i

Herramienta: Desarrollo Profesional	Público	Descripción Técnica	Descripción Comunicacional
	Público Interno: Administrativos y Docentes	Eventos, inducciones	Eventos realizados para unificar e integrar al personal de la USFQ, normalmente este consta de charlas y snacks.

Tabla 7: Fichero de herramientas – Desarrollo Profesional

Herramienta: App Workplace	Público	Descripción Técnica	Descripción Comunicacional
	Público Interno: Administrativos y Docentes	Aplicación móvil (app), red social institucional desarrollada por Facebook	Workplace es una red social específica para empresas o instituciones donde se accede por medio del correo institucional.

Tabla 8: Fichero de herramientas – App Workplace

Estrategias de comunicación

Dado que el Departamento de Comunicación Interna es relativamente nuevo, no se han realizado campañas ni estrategias de comunicación hasta la fecha. Sin embargo se está planificando una campaña para informar al personal acerca de la herramienta del Vox Populi

y Hub-i, la cual parte de una investigación cuantitativa realizada en el mes de febrero del presente año.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un diagnóstico de comunicación interna para la Universidad San Francisco de Quito que considere Rasgos Culturales, Herramientas y Canales de Comunicación.

Objetivos Específicos

- Medir el conocimiento que poseen los públicos internos respecto a los rasgos culturales de la institución.
- Valorar la calidad de las herramientas y canales de comunicación interna implementadas por el Departamento de Recursos Humanos de la institución.
- Establecer la efectividad de las herramientas de comunicación
- Determinar si es que existe la necesidad de crear e incorporar nuevas estrategias comunicacionales

Metodología de investigación

Para la realización de esta auditoría interna se eligió realizar una investigación cuantitativa por medio de encuestas. Estas encuestas fueron realizadas tanto física como electrónicamente por medio de la página SurveyMonkey. Las encuestas físicas fueron realizadas en las distintas áreas administrativas y académicas de la universidad basadas en la muestra necesitada. En total se obtuvieron 136 respuestas de la encuesta por vía electrónica, y 143 por medio físico, lo que da un total de 279 respuestas. De estas, 163 fueron de personal administrativo, lo cual representa el 58,42%, y 116 de docentes, lo cual representa el 41,58%.

Población y Muestra

Según los datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos, con fecha de corte 13 de marzo de 2018, la Universidad San Francisco de Quito cuenta con 1018 colaboradores, quienes conforman la comunidad docente y administrativa de la organización. Sin embargo, se ha decidido excluir ciertas áreas para realizar la investigación debido a que a) se encuentran en otra ciudad b) no representan un número en la muestra.

Para la realización de la auditoría, es necesario determinar una muestra basándonos en la fórmula de muestreo simple de una población finita.

$$n = k^2 * p * q * N / (e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q$$

$$N = 1004$$

$$k = 1.96$$

$$e = 5\%$$

$$p = 0.5$$

$$q = 1-p = 0.5$$

$$n = 279$$

Se ha considerado un error de 5 puntos porcentuales, con un nivel de confianza de 95 puntos porcentuales. Por lo tanto, la muestra recomendada es de 270 personas, distribuidas entre profesores, personal administrativo, por departamentos y áreas.

Resultados

A continuación se presentarán los resultados obtenidos por medio de las encuestas. Primero se los representara de manera general, y posteriormente de manera específica, dividiéndolos en administrativos y académicos.

Resultados Generales

Calidad de Información

1. ¿Qué tan informado se encuentra usted sobre las novedades que ocurren en la USFQ semanalmente?

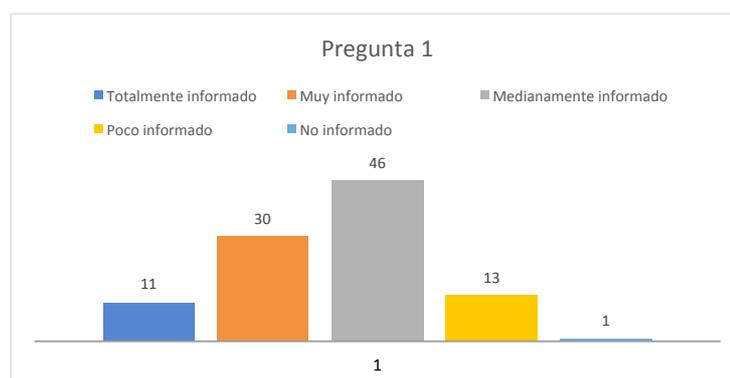


Figura 14: Pregunta 1 – Información

Un 45,52% de los colaboradores han manifestado estar medianamente informados de las novedades de la institución, a nivel semanal. La tendencia es a la alza pues existe un 29,75% que se encuentra muy informado y un 11,11% que manifiesta estar totalmente informado.

Esto indica que los colaboradores se mantienen atentos a lo que ocurre en su lugar de trabajo y muestran interés por mantenerse informados

2. Considera usted que la **cantidad** de información interna que recibe a través de todos los medios es:

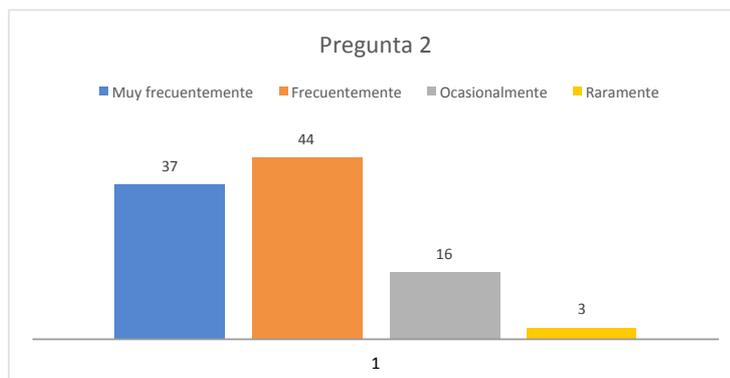


Figura 15: Pregunta 2 – Cantidad información

Los colaboradores reciben frecuentemente (43,73%) y muy frecuentemente (37,28%) información de carácter interno de la institución. Con los resultados porcentuales del anterior gráfico se puede concluir que una gran mayoría está siendo alcanzada por los medios de comunicación de la institución.

3. Considera usted que la **calidad** interna que recibe a través de todos los medios es:

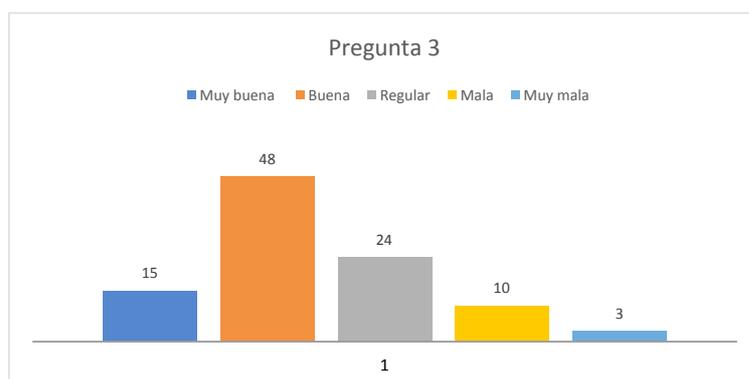


Figura 16: Pregunta 3 – Calidad Información

En general, los colaboradores consideran que la calidad de la información que proporciona la institución a nivel interno es buena (47,67%) y muy buena (14,70%). Sin embargo, se debe considerar las preguntas sobre herramientas de comunicación para determinar su nivel de satisfacción por cada una de ellas.

Canales de Comunicación

4. ¿Considera que la información OFICIAL debería ser enviada de manera más específica a cada área y departamento de la USFQ?

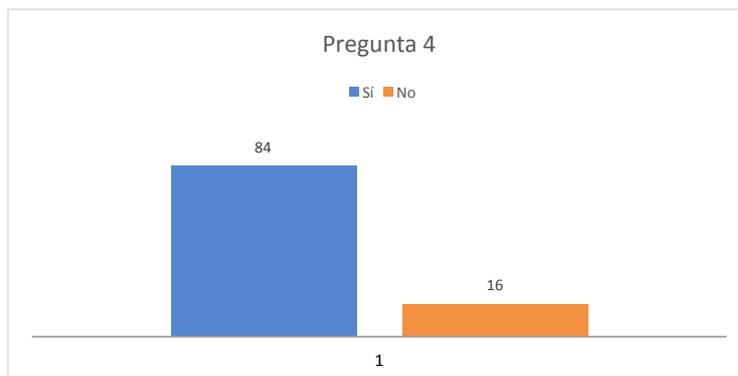


Figura 17: Pregunta 4 – Especificidad Información

Un alto porcentaje de los colaboradores (83,87%) ha expresado que la información oficial que se maneja al interior de la institución debe ser más específica para cada área y departamento, lo cual podría indicar que no todos los mensajes recibidos son direccionados específicamente al colaborador.

5. ¿Le gustaría que la información OFICIAL sea enviada por su jefe de área?

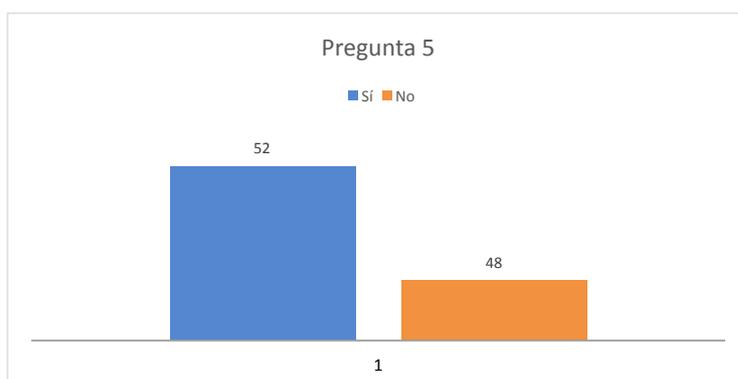


Figura 18: Pregunta 5 – Información Oficial

Continuando la reflexión, al 51,87% de los colaboradores le gustaría que la información oficial de la institución sea enviada por su jefe de área. Esto significa que se busca una comunicación más directa, específica y cercana entre colaboradores y sus jefes.

Herramientas de Comunicación

6. Al momento de recibir un email que no es personalizado, usted:



Figura 19: Pregunta 6 – E-mail

Respecto al uso de correo electrónico, se evidencia que los colaboradores al no recibir un mensaje personalizado (entiéndase específico para él o su área) tiende a dejarlo pendiente de revisión con miras a leerlo más tarde, pero termina olvidándolo (28,32%). En un porcentaje menor (27,96%) lee la información y no le resulta interesante. Y finalmente, apenas un 22,94% lee la información y esta le resulta interesante. Lo que evidencia un cierto interés por estar enterados de lo que ocurre pese a que podría no ser un mensaje específico para el colaborador.

7. Califique con una X el grado de eficiencia de las siguientes herramientas de comunicación FORMAL. Siendo 1 malo y 4 excelente

7. Carteleras

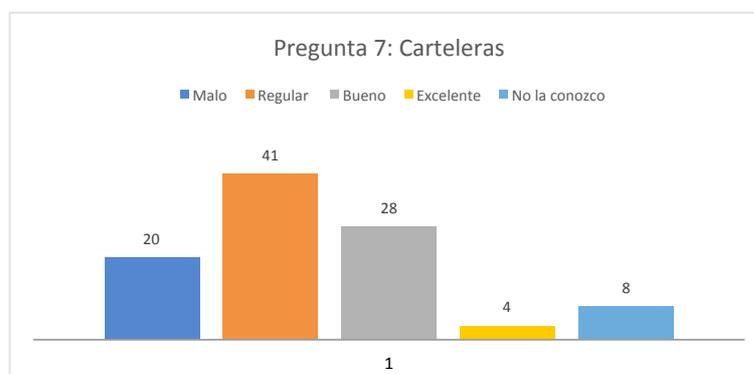


Figura 20: Pregunta 7 – Carteleras

En la herramienta oficial Carteleras, se encontró que un 40,50% de los colaboradores la calificaron como Regular, un 20,07% como Mala y un 8,24% manifestó que no la conocen.

Estos indicadores permiten concluir que las Carteleras no resultan mayoritariamente atractivas para los públicos internos.

8. NEWS

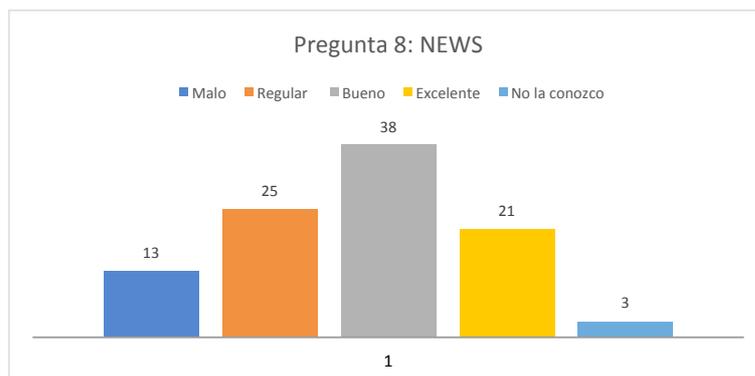


Figura 21: Pregunta 8 – NEWS

En la herramienta oficial NEWS, los colaboradores han manifestado en un 37,63% que la herramienta es Buena, en 12,98% que es Mala y un 3,23% manifestó que no la conocen. El análisis se encamina hacia un interés leve de los públicos internos a utilizarla.

9. Vox Populi

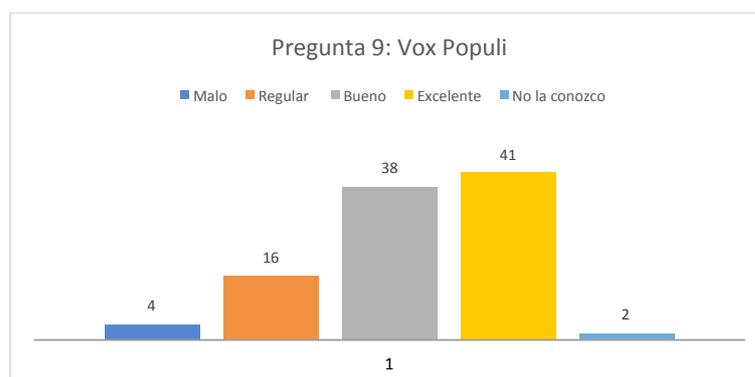


Figura 22: Pregunta 9 – Vox Populi

En la herramienta oficial Vox Populi, con una mayoría del 40,86% los colaboradores han marcado a la herramienta como Excelente, un 37,63% como Buena y apenas el 1,79% ha

manifestado no conocerla, lo cual la vuelve la herramienta de comunicación interna mejor calificada y más atractiva de la institución.

10. Hub-i

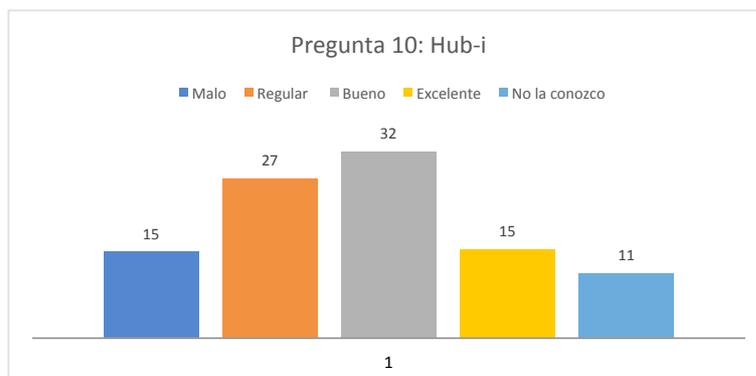


Figura 23: Pregunta 10 – Hub-i

En la herramienta oficial Hub-i, el indicador más alto es Bueno con un 31,90%, el más bajo Malo con 14,70% y el 11,11% de los colaboradores manifiestan que no la conocen. Por lo tanto, es una de herramientas de comunicación interna por difundir.

11. Desarrollo Profesional

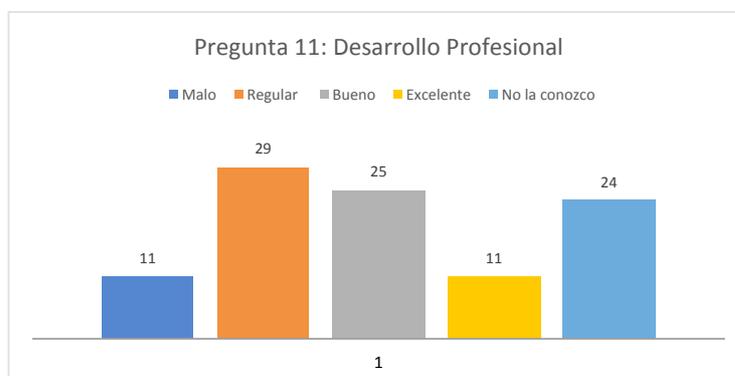


Figura 24: Pregunta 11 – Desarrollo Profesional

En la herramienta oficial Desarrollo Profesional, es la herramienta de comunicación interna menos conocida de la institución (23,66%), y las calificaciones como Regular alcanzan apenas el 29,39%; por lo cual, debe realizarse una aproximación para difundirla de la manera más adecuada.

12. ¿Pertenece a uno o más chats (grupos) de WhatsApp que le permiten comunicarse con sus compañeros de trabajo o de otras áreas?

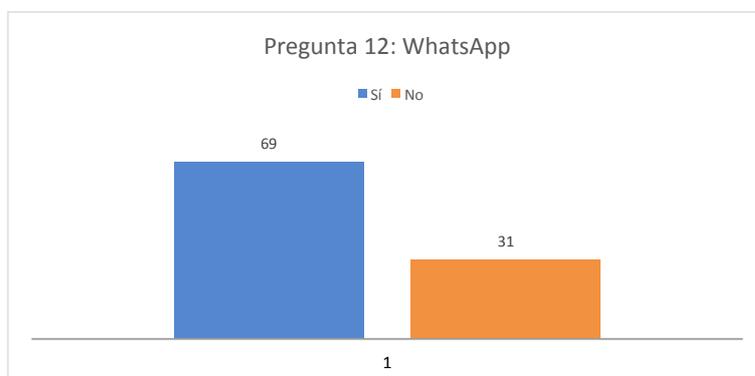


Figura 24: Pregunta 12 – WhatsApp

Número de Grupos:

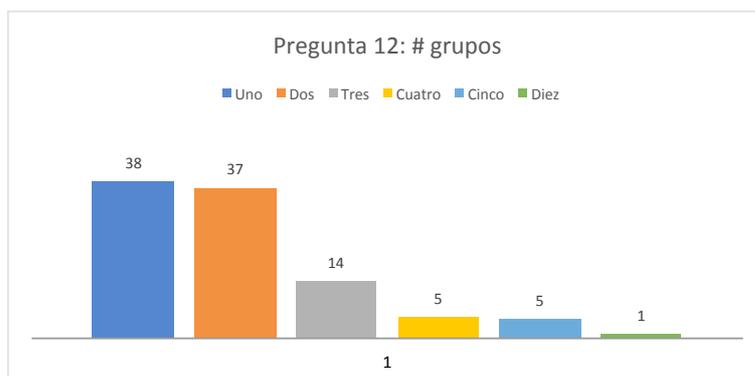


Figura 25: Pregunta 12 – Número de grupos

A propósito de las herramientas tecnológicas de comunicación y el acceso a internet móvil proporcionado en el perímetro de la institución, un 69,18% de los colaboradores manifiestan que emplea informalmente la aplicación WhatsApp para comunicarse mediante chat grupal con sus compañeros de trabajo y/o de otras áreas. Este considerable grupo de colaboradores también manifiesta que emplea uno (38,34%), dos (36,79%) y tres (13,99%) chats grupales.

13. De la siguiente lista, ¿Qué tipo de información de la USFQ le causa mayor interés?

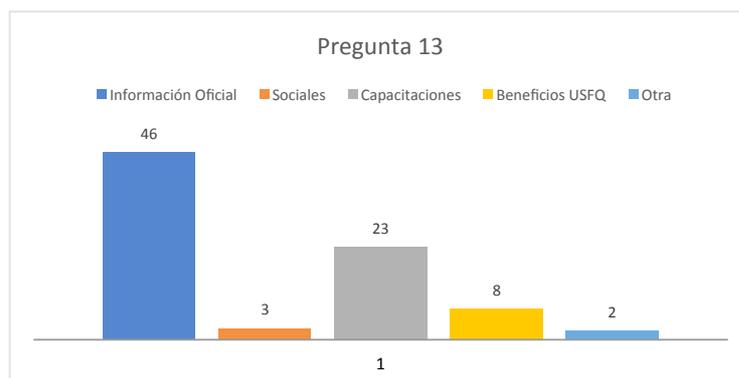


Figura 26: Pregunta 13 – Información USFQ

La información que genera más interés a los colaboradores de la institución es la Oficial (45,88%) y otra información que tiene que ver con Capacitaciones (22,58%). Lo cual determina líneas de trabajo hacia estos temas específicos para mejorar la comunicación interna.

13.1 Sección Otra

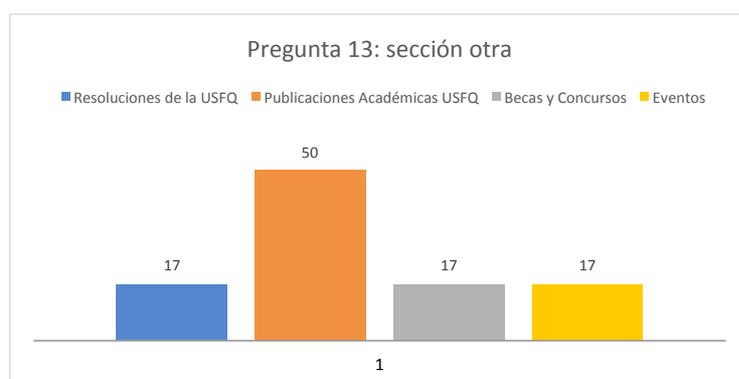


Figura 27: Pregunta 13 – Sección otra

Rasgos Culturales

14. Escoja la Misión de la USFQ:

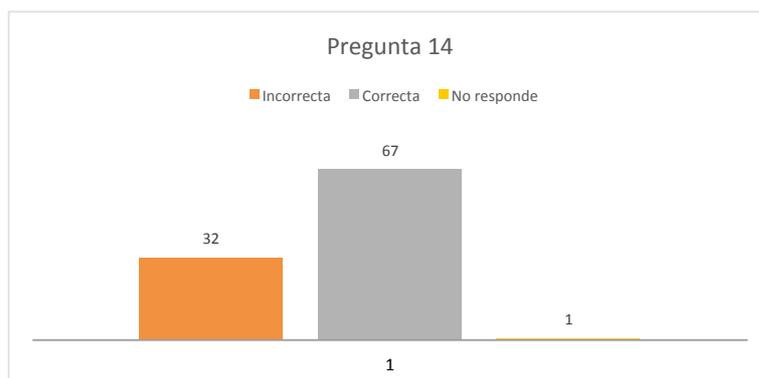


Figura 28: Pregunta 14 – Misión USFQ

15. Escoja la Visión de la USFQ:

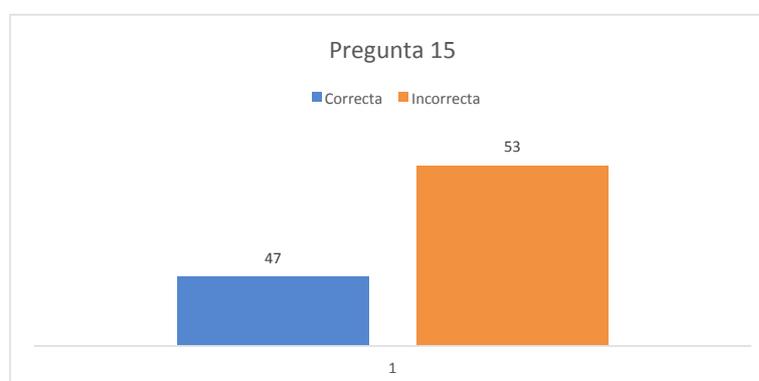


Figura 29: Pregunta 15 – Visión USFQ

Con el 66,67% de respuesta correctas, los colaboradores han demostrado que conocen la Misión institucional. Sin embargo, se requiere trabajar en la Visión, un poco menos de la mitad de colaboradores (47,32%) respondieron de manera incorrecta.

16. De la siguiente lista, seleccione tres (3) valores que se relacionen con la USFQ

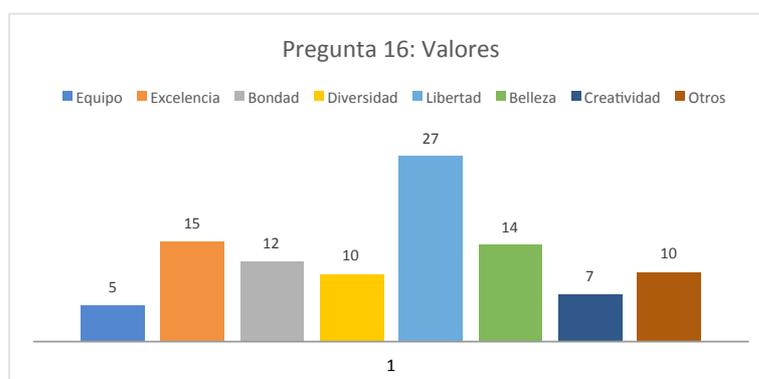


Figura 30: Pregunta 16 – Valores USFQ

Los valores institucionales son Bondad, Libertad y Belleza. Los resultados obtenidos demuestran que Libertad está posicionada en un 27,12% como el valor principal de la

institución. Le siguen Excelencia (14,70%), Belleza (14,10%) y Bondad (11,71%). Esto supone que se conocen los valores institucionales y que existe una imagen positiva de la misma, pues la Excelencia destaca antes que Belleza y Bondad.

17. ¿Qué recomendación podría proporcionar a las áreas que manejan la comunicación interna en la USFQ para mejorar su funcionamiento?

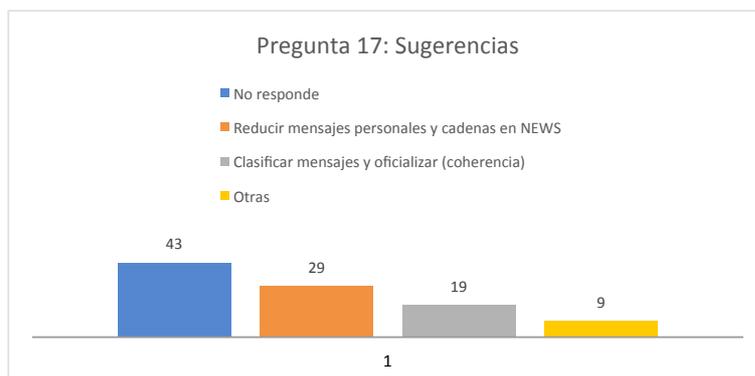


Figura 31: Pregunta 17 – Sugerencias

Una parte importante de colaboradores (43,01%) no manifestaron sugerencias para mejorar la comunicación interna de la institución. Por lo cual, se han considerado los siguientes valores que se destacan en el análisis estadístico: un 29,03% manifiesta la necesidad de reducir el envío mensajes personales y cadenas en NEWS; y, un 18,64% de colaboradores sugieren clasificar los mensajes, oficializar los que correspondan y guardar coherencia entre ellos. Es decir, se requiere un mejoramiento de la producción y difusión de información.

18. Califique con una X el grado de eficiencia de las siguientes herramientas de comunicación INFORMAL. Siendo 1 malo y 4 excelente:

18. WorkPlace

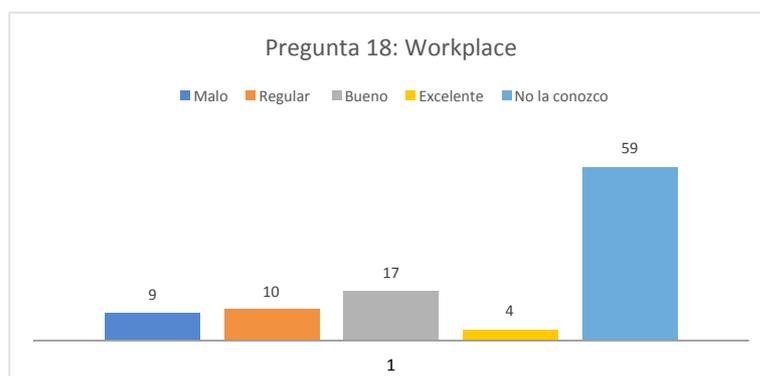


Figura 32: Pregunta 18 – Workplace

19. Whatsapp

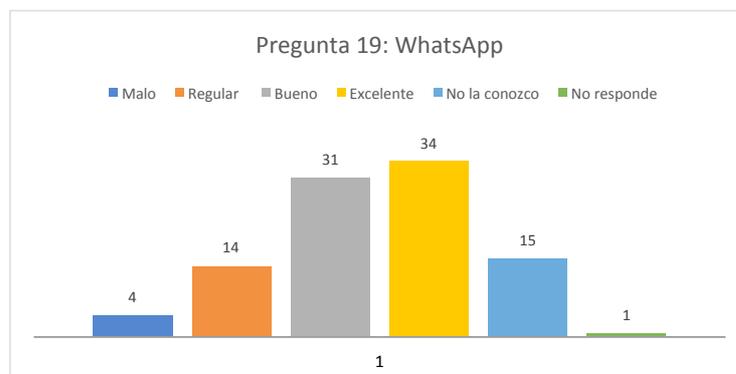


Figura 33: Pregunta 19 – Whatsapp

En cuanto a las herramientas de comunicación informales que pudieran emplear los colaboradores de la institución, se registró que un 59.50% desconoce la herramienta Workplace; mientras que, la aplicación WhatsApp goza de aceptación considerable y calificación en su eficacia fue: Excelente (34,41%), Buena (31,18%) y Regular (13,98%). Apenas el 15,41% de colaboradores manifestó no conocerla.

Resultados Específicos

Administrativos.

Herramientas de Comunicación

6. Al momento de recibir un email que no es personalizado, usted:



Figura 34: Pregunta 6 – Mail (Administrativos)

Este gráfico es relevante debido a que las respuestas con connotación negativa representan un gran porcentaje, lo que demuestra que la calidad de la información se encuentra en tal punto que las personas no están recibiendo la información ya que prefieren no abrir los mails.

7. Califique con una X el grado de eficiencia de las siguientes herramientas de comunicación FORMAL. Siendo 1 malo y 4 excelente

9. Vox Populi

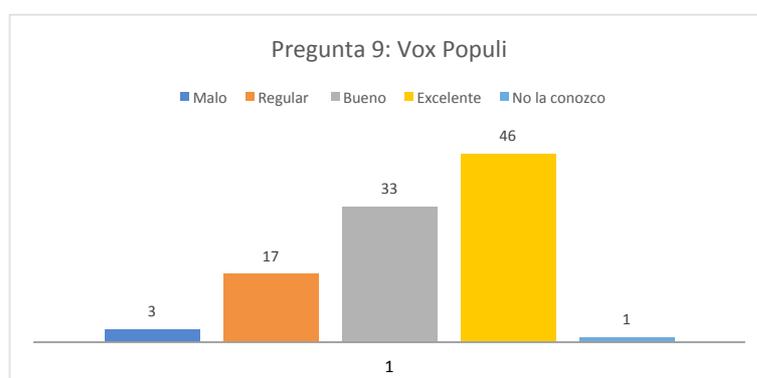


Figura 35: Pregunta 9 – Vox Populi (Administrativos)

El Vox Populi es la herramienta mejor puntuada en general, sin embargo, en comparación con los docentes, los administrativos mayor porcentaje de aceptación hacia esta herramienta, calificándola en su mayoría como excelente.

10. Hub-i

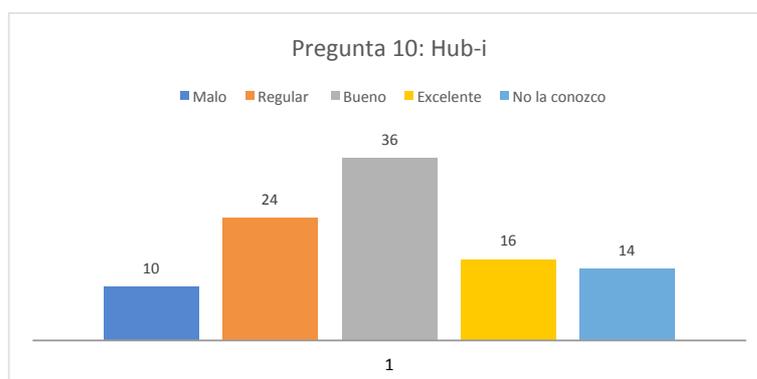


Figura 36: Pregunta 10 – Hub-I (Administrativos)

Aunque Hub-i no es la herramienta peor puntuada a nivel administrativo, el porcentaje de personas que lo considera mala es significativo. De igual manera las personas que no la

conocen llega casi a un 15%, lo que demuestra la falta de información con respecto a esta útil herramienta.

Docentes.

Calidad de Información

2. Considera usted que la **cantidad** de información interna que recibe a través de todos los medios es:

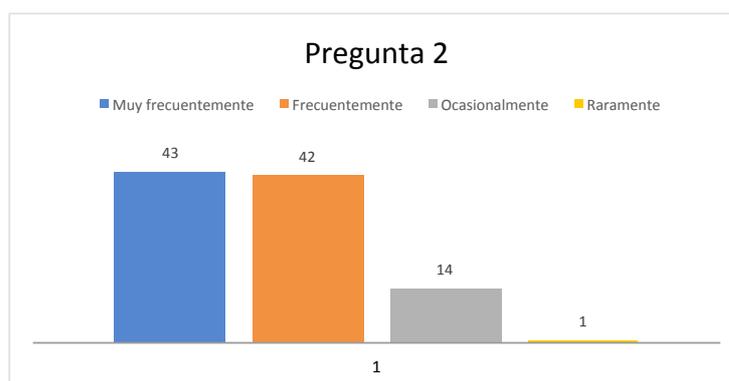


Figura 37: Pregunta 2 – Cantidad Información (Docentes)

En cuanto a los docentes, estos dicen recibir mails muy frecuentemente; sin embargo su calidad es buena o regular, lo cual quiere decir que muchas veces se topan temas que no les interesan o no tienen tiempo para ver debido a la frecuencia con la que son enviados.

3. Considera usted que la **calidad** interna que recibe a través de todos los medios es:

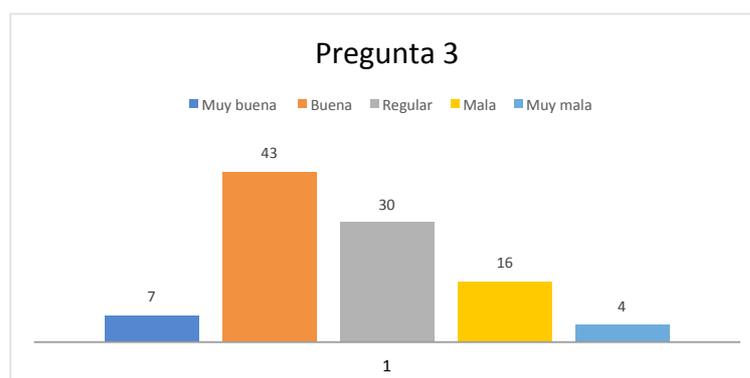


Figura 38: Pregunta 3 – Calidad Información (Docentes)

Herramientas de Comunicación

6. Al momento de recibir un email que no es personalizado, usted:

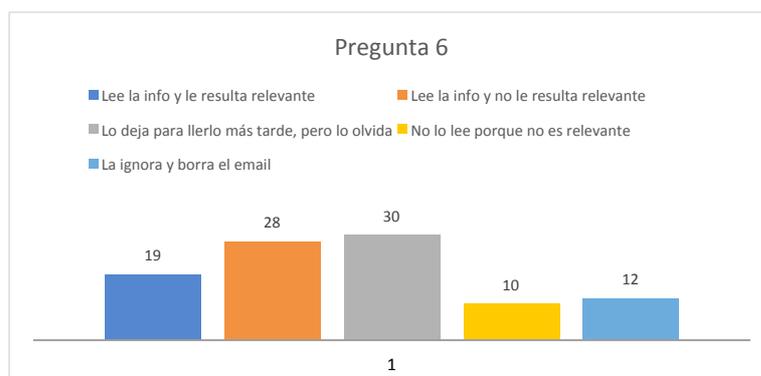


Figura 39: Pregunta 6 – Mail (Docentes)

Este resultado es crítico, ya que las dos últimas opciones suman más del 20% de las respuestas. Esto quiere decir que los docentes ya no abren sus mails debido a la alta cantidad de estos y la baja calidad informativa que poseen.

7. Califique con una X el grado de eficiencia de las siguientes herramientas de comunicación FORMAL. Siendo 1 malo y 4 excelente

7.1 Carteleras

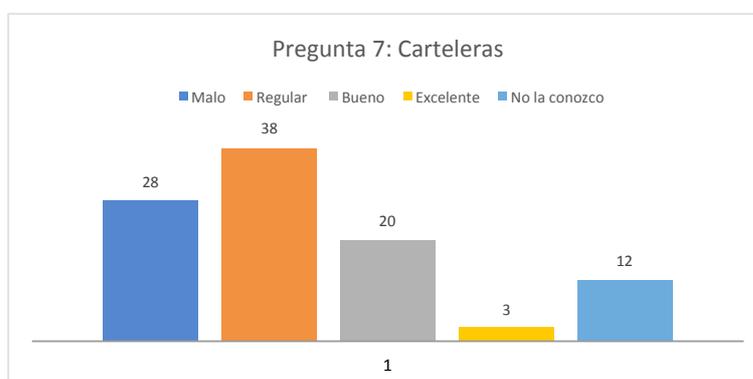


Figura 40: Pregunta 7 – Carteleras (Docentes)

El porcentaje entre excelente y bueno apenas alcanza un 20%, connotando que casi el 80% cree que esta herramienta tiene tendencia a la baja o no se la conoce.

9. Vox Populi

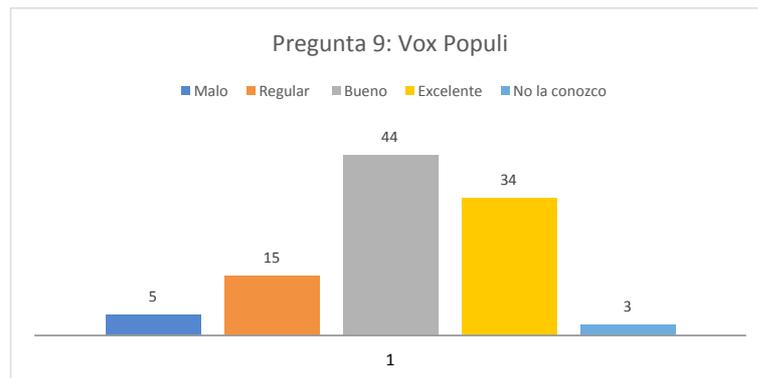


Figura 41: Pregunta 9 – Vox Populi (Docentes)

Como se mencionó anteriormente, el Vox Populi es la herramienta mejor puntuada de las existentes a nivel formal. El caso de los docentes también lo verifica, con casi un 80% de mensaje.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Introducción

En base al pre diagnóstico y auditoría comunicacional interna realizada a los colaboradores de la Universidad San Francisco de Quito, se estableció la necesidad de estructurar cuatro campañas comunicacionales que respondan a cuatro problemas identificados a raíz de esta investigación. El presente documento detalla estas campañas estratégicas tanto de manera conceptual como visual, teniendo en cuenta la naturaleza de la organización, su estructura y sus rasgos culturales para realizar propuestas que vayan de acuerdo a estos. La estructura de cada campaña consta de un objetivo específico, un mensaje, las tácticas a utilizar y el cronograma y presupuesto tentativos. Es importante mencionar que la cantidad de fases a desarrollarse por campaña dependerán de la temática que esta trate y la necesidad de la misma. Posteriormente, se buscará la implementación de las campañas conforme sea estipulado por el Departamento de Recursos Humanos de la USFQ.

Objetivo General

Proponer cuatro campañas comunicacionales dirigidas al público interno, que respondan a los problemas encontrados tras la auditoría y que contribuyan al mejoramiento continuo de la Universidad San Francisco de Quito.

Eje Temático Transversal

La Universidad San Francisco de Quito siempre se ha caracterizado por ser una universidad de excelencia tanto a nivel humano como a nivel académico. Gran parte de esta caracterización se ha logrado gracias a los colaboradores de la organización, quienes día a día trabajan y brindan lo mejor de si para mejorar los procesos y brindar todas las herramientas necesarias a los estudiantes. Es así como el personal administrativo y profesores hacen a la universidad ser lo que es, y ayudan a la comunidad transfiriendo sus conocimientos y

habilidades de generación en generación, tal como lo hace el ADN en los seres vivos. A partir de esto se crea el concepto **ADN DRAGÓN**, haciendo referencia al símbolo del dragón que caracteriza la universidad por su libertad, poder y fuerza, y al ADN que posee la función de transmitir la información genética ayudando al desarrollo de todo organismo vivo. Con este concepto se busca transmitir que los colaboradores de la universidad son el ADN de la misma, y darles el nivel de importancia que estos merecen y representan para el día a día de la organización.

Nombre: **ADN Dragón**

Logo:



Figura 42: Logo ADN Dragón

Públicos

El departamento de RRHH de la USFQ maneja dos públicos internos, los cuales se encuentran en relación de dependencia con la universidad: personal administrativo y personal académico o profesores a tiempo completo. La suma de estos públicos suman un total de 1018 colaboradores divididos en distintas áreas y colegios académicos.



Figura 43: Público Campañas Internas

Problemas Comunicacionales

Problema 1.

En base a la auditoría comunicacional realizada, el primer problema encontrado y uno de los más urgentes a tratar tiene que ver con la eficacia y funcionamiento de las herramientas de comunicación interna. Es por eso que como solución se ha visto la necesidad de potenciar las herramientas, específicamente las que obtuvieron peor puntuación en el diagnóstico; estas son las carteleras con un 69% de perspectiva negativa en cuanto a esta, y la intranet Hub-i con una tendencia negativa en 53%. Esto puede ser visto de mejor manera en los gráficos presentados a continuación:

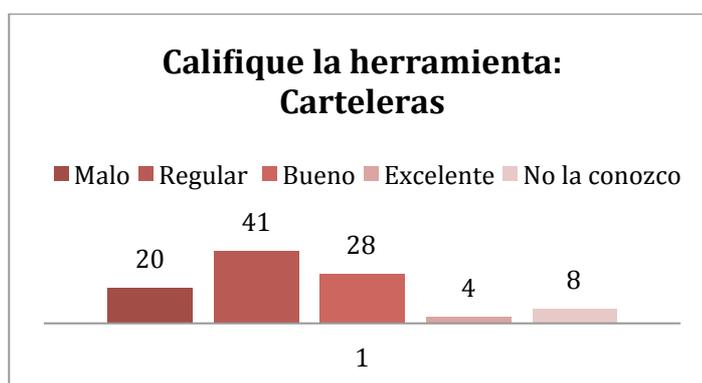


Figura 44: Problema 1 - Carteleras

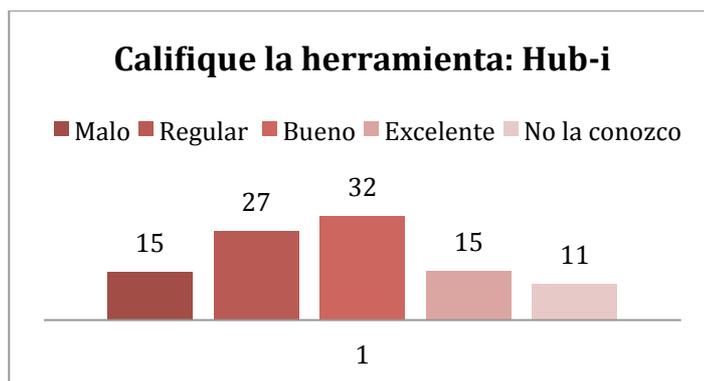


Figura 45: Problema 1 – Hub-i

Cuadro.

CAMPAÑA 1: Mayor información mejor comunicación			
Objetivo Específico: Fortalecer las dos herramientas con menor acogida y aumentar su aceptación en un 30% en un periodo de 6 meses desde su implementación.			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Crear curiosidad en la comunidad USFQ a través de mensajes visuales simples proyectados a través de la cartelera, la cual ahora será digital.	<p>“Nuestros colaboradores nos hacen crecer cada día, ellos son nuestro ADN“</p> <p>“Tú ayudas a que la universidad sea lo que es, tú eres el ADN Dragón.“</p> <p>“Mantente informado acerca de todas las novedades oficiales de la universidad – Próximamente. ADN Dragón“</p>	Colocar cuatro carteleras digitales en lugares estratégicos de la universidad (entre campus Cumbayá, Hayek y Hospital de los valles) que posean el logo de ADN USFQ en la parte superior, y que como contenido digital muestren los mensajes antes especificados que sean simples y vayan acompañados por un fondo monocromático y el logo de RRHH USFQ.
Informativa	Incitar a los colaboradores a entrar a las herramientas que han sido repotenciadas	<p>“Hemos repotenciado nuestras herramientas para brindarte la información que tú necesitas</p> <p>Si eres parte de los colaboradores de la USFQ (profesores,</p>	A través de un pop-up en la página web de la universidad, se incitará a los colaboradores a enterarse acerca de las nuevas herramientas. Una vez que den click en

	para que comprendan de mejor manera su funcionamiento y vean las nuevas características que estas poseen.	personal administrativo) esta información te ayudará mucho Tú nos ayudas a crecer, tú formas el ADN DRAGÓN“ <i>Link que dirige a foto que explica la ubicación de carteleras digitales y lo que podrán encontrar en hub-i</i>	el link este les dirigirá a un gráfico donde podrán encontrar una explicación de los recursos que hay en la intranet y los lugares donde podrán encontrar las carteleras digitales.
Recordación	Recordar a los colaboradores las ubicaciones de las carteleras digitales y lo que podrán encontrar en la intranet.	“ ¡Recuerda! Estas herramientas han sido creadas para brindarte facilidad y mantenerte siempre informado, úsalas.“	Se desplegará la misma información informativa de la anterior fase pero en el formato de un hablador, el cual será ubicado en algunas mesas de los restaurantes de la universidad y en los escritorios de secretaría de cada área y colegio.

Tabla 9: Cuadro - Mayor información mejor comunicación

Presupuesto.

Campaña	Fase	Presupuesto	Presupuesto Total
Mayor información, Mejor comunicación	Expectativa	\$1500	\$1570
	Informativa	\$0	
	Recordación	\$70	

Tabla 10: Presupuesto - Mayor información mejor comunicación

Cronograma.

Campaña	Fase	Fecha
Mayor Información, Mejor comunicacióm	Expectativa	13 a 24 de agosto del 2018
	Informativa	27 a 31 de agosto del 2018
	Recordación	03 de septiembre a 01 de octubre del 2018

Tabla 11: Cronograma - Mayor información mejor comunicación

Artes.

Expectativa.



Figura 46: Campaña Expectativa – Mayor información mejor comunicación

Informativa.

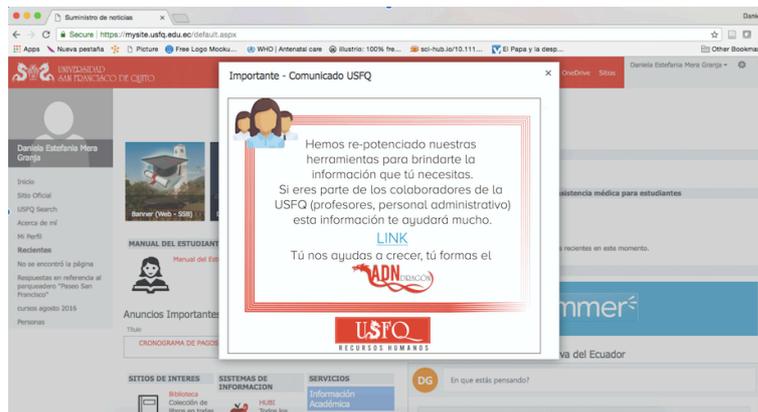




Figura 47: Campaña Informativa – Mayor información mejor comunicación

Recordación.



Figura 48: Campaña Recordación – Mayor información mejor comunicación

Problema 2.

El segundo problema encontrado tiene que ver con los canales de comunicación manejados, sobretodo con el canal ascendente de cada departamento o colegio, es decir, desde los colaboradores hacia su jefe de área o supervisor. Es importante el comprender que a pesar de que todos los colaboradores se manejan bajo cierto calendario y políticas generales, estas pueden variar o ser modificadas dependiendo de las necesidades de cada uno, por lo que el área de RRHH no siempre puede responder dudas de cada colegio debido a que estos se

manejan individualmente. Es por esto que es necesario el mejorar este canal, y el dar a conocer que el área de RRHH solo brinda información general de la universidad, no de cada departamento o colegio; además los canales utilizados por RRHH no son canales bidireccionales. Es por esto que como vemos en el gráfico de la pregunta 4 realizada en la auditoría, existe la percepción de que no se direcciona la información, sin embargo de esto está encargada cada área, por lo que es esencial el aclarar esto para que no se transforme en una situación de inconformidad hacia el departamento de RRHH.

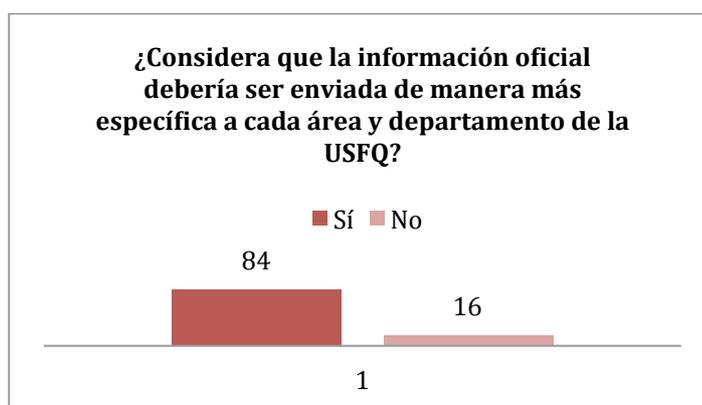


Figura 49: Problema 2

Cuadro.

CAMPAÑA 2: Canales sólidos, canales duraderos			
Objetivo Específico: Impulsar el canal de comunicación ascendente dentro de cada área y colegio en un 20%.			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Informativa	Informar y potenciar el uso del canal de comunicación ascendente dentro de cada área y colegio para facilitar los procesos internos de cada uno.	Mail: Y tú, ya sabes como mejorar la comunicación en tu área o colegio? Mira el video y entérate	Una imagen vale más que mil palabras; un video vale más que mil imágenes. (Ramírez, 2015) Para esta campaña se ha decidido trabajar únicamente con la fase informativa debido a que la temática es simple de comunicar y no existe necesidad de trabajar las otras fases. Para esto se creará un video informativo de

			máximo 30 segundos el cual transmitirá un mensaje claro y conciso, y será presentado a través de íconos para que cause mayor interés en el público. Este será difundido por alguna de las herramientas comunicacionales de RRHH, se recomienda que esta sea a través del Hub-i o Vox Populi.
--	--	--	--

Tabla 12: Cuadro – Canales sólidos, canales duraderos

Presupuesto.

Campaña	Fase	Presupuesto	Presupuesto Total
Canales sólidos, Canales duraderos	Informativa	\$150	\$150

Tabla 13: Presupuesto – Canales sólidos, canales duraderos

Cronograma.

Campaña	Fase	Fecha
Canales sólidos, Canales duraderos	Informativa	10 y 17 de septiembre del 2018

Tabla 14: Cronograma – Canales sólidos, canales duraderos

Artes.

Informativa.



Figura 50: Campaña Informativa – Canales sólidos canales duraderos

Problema 3.

Tan solo treinta años después de su fundación en el año 1988, la Universidad San Francisco de Quito ha crecido de manera exponencial, tanto en su infraestructura como en su número de estudiantes y colaboradores, contando hoy con más de mil profesores y personal administrativo. A pesar de este crecimiento, la universidad siempre se ha mantenido fiel a sus valores, sobretodo el de la libertad lo cual la ha caracterizado desde sus principios. El crecimiento de la universidad también ha significado que los procesos ya no pueden ser tratados como el de una empresa pequeña, por lo que es importante que todos los colaboradores estén conscientes de que existen políticas y procedimientos establecidos para

todo caso, los mismos que se encuentran publicados en las diferentes plataformas de la universidad. El informar a los colaboradores acerca de la importancia de guiar sus acciones y pedidos en base a estos documentos pre-establecidos es esencial para realizarlos de manera más eficaz por el departamento de RRHH.

Cuadro.

CAMPAÑA 3: En la USFQ crecemos gracias a ¡ti!			
Objetivo Específico: Informar a la comunidad acerca de la existencia y uso de los diferentes manuales de políticas y procedimientos establecidos para colaboradores en un periodo de un mes.			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Brindar información acerca del crecimiento humano de la universidad y terminar con una pregunta que cause expectativa	La comunidad USFQ empezó con 12 profesores y 3 administrativos, hoy somos más de 1000 colaboradores. Pero, ¿qué ha cambiado? En la USFQ crecemos gracias a ¡ti!	<p>Opción 1: Colocar 6 roll ups con el mensaje propuesto anteriormente en lugares estratégicos donde haya gran afluencia de profesores y administrativos para generar expectativa acerca de la fase informativa de la campaña.</p> <p>Opción 2: Enviar un mensaje de texto (sms) al celular de todos los colaboradores con el mensaje previamente establecido</p>
Informativa	Recordar a los colaboradores el crecimiento de la universidad y su historia para que comprendan el por qué es tan importante guiarse bajo reglas.	Pop-up: ¡Ya somos más de 1000! - Más organización, la misma libertad.	Al igual que en la anterior campaña, se utilizará un video informativo. En este caso se detallará la historia de la universidad y su gran crecimiento, después de esto se mostrará los nombres de los documentos de procedimientos y políticas que posee la

			universidad y donde se los puede encontrar, posteriormente aparecerá la frase frase “¡Ya somos más de 1000! - Más organización, la misma libertad.“ Por último, se cerrara con el logo de ADN Dragón y el logo de RRHH
Recordación	Fomentar la recordación de estas políticas mediante un estímulo visual que además sea práctico.	Portada: Tú nos haces mejores cada día “ADN Dragón“ Primera Hoja: “Recuerda: *A continuación se detallarán las políticas más importantes para profesores y administrativos*“	Entregar cuadernillos de 20 páginas a cada colaborador del área administrativa y profesores para que recuerden las políticas esenciales y que se sientan importantes para la empresa a través de un mensaje motivacional.

Tabla 15: Cuadro – En la USFQ crecemos gracias a ¡ti!

Presupuesto.

Campaña	Fase	Presupuesto	Presupuesto Total
En la USFQ crecemos gracias a ¡ti!	Expectativa	\$210	\$1510
	Informativa	\$300	
	Recordación	\$1000	

Tabla 16: Presupuesto – En la USFQ crecemos gracias a ¡ti!

Cronograma.

Campaña	Fase	Fecha
En la USFQ crecemos gracias a ¡ti!	Expectativa	19 de septiembre al 10 de octubre del 2018
	Informativa	11 al 19 de octubre del 2018
	Recordación	24 al 26 de octubre del 2018

Tabla 17: Cronograma – En la USFQ crecemos gracias a ¡ti!

Artes.

Expectativa.



Figura 51: Campaña Expectativa – En la USFQ crecemos gracias a ti

Informativa.

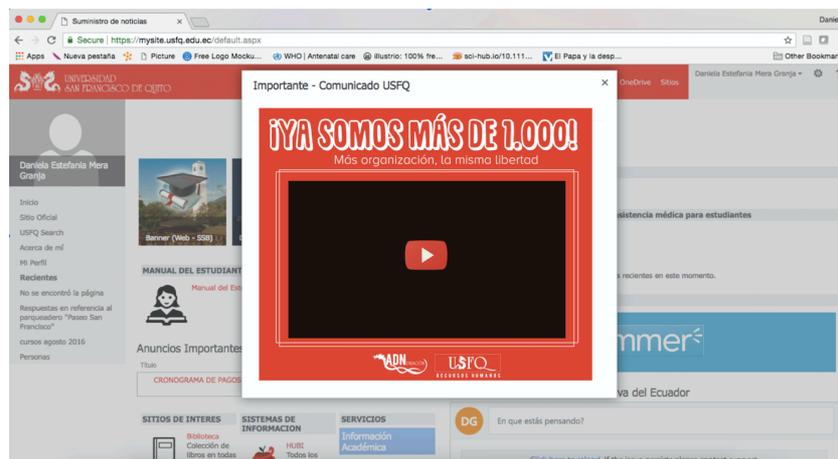


Figura 52: Campaña Informativa – En la USFQ crecemos gracias a ti

Recordación.



Figura 53: Campaña Recordación – En la USFQ crecemos gracias a ti

Problema 4.

Tanto docentes como personal administrativo tienen la percepción de que hay una diferencia entre ellos en el ámbito laboral teniendo en cuenta aspectos como capacitaciones, derechos, beneficios, etc. Es decir, aspectos que se engloban en la información oficial de la organización, lo que según la auditoría vemos que es la información que causa mayor interés a los públicos internos. Como solución a este problema es esencial que tanto profesores como administrativos se informen bien acerca de sus beneficios por ser parte de la USFQ y a partir de esto se constaten de que estos son los mismos para todos los colaboradores.

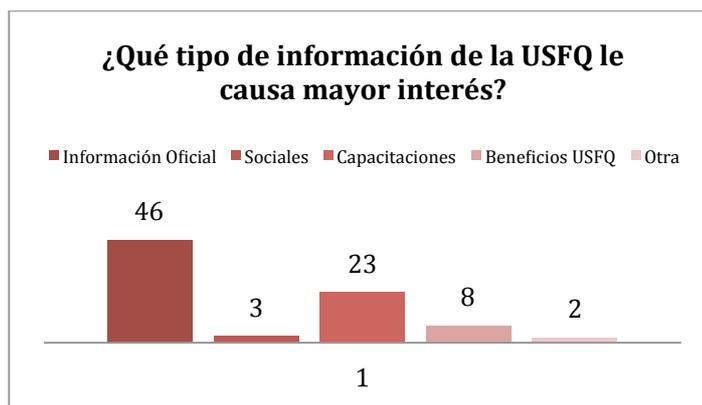


Figura 54: Problema 4

Para tratar este problema, se ha decidido potenciar una “nueva“ herramienta oficial, la cual presenta la información en un formato amigable y que va dirigida a todos los colaboradores de la organización (docentes y administrativos).

Cuadro.

CAMPAÑA 4: Bienestar ADN USFQ			
Objetivo Específico: Potenciar a la página web de RRHH como una fuente actualizada y completa de información oficial que ayude a la vinculación de ambos públicos en el ámbito laboral.			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Producir curiosidad en los colaboradores con respecto a la información adecuada de sus beneficios y la unión de estos en un solo lugar.	“Todos tus beneficios en un solo lugar... próximamente: Bienestar ADN USFQ“	Entregar tarjetas de tamaño pequeño (referencia de tarjeta de presentación) que serán repartidas por el personal de seguridad a la entrada de la universidad y parqueadero de profesores, esta tarjeta contendrá un mensaje de introducción a la página web.
Informativa			Entregar flyers informativos que expliquen la página web de la universidad y los beneficios que podrán encontrar ahí. Esto será expuesto en un formato de

	Responder al mensaje de expectativa a través de elementos informativos que enseñen su ubicación y uso.	“Recuerda, los beneficios son iguales tanto para administrativos como para profesores.”	infograma. Al primero lado estará la manera como entrar a la página web de RRHH, específicamente al área de beneficios, y el segundo lado será una explicación de lo que podrán encontrar. Estos podrán ser entregados por los asistentes de cada área o se podría contratar una persona que vaya por las distintas oficinas con un disfraz de dragón entregándolos.
Recordación	Fomentar la recordación de la página web mediante un estímulo visual que además sea práctico.	En paquete de limpiador: “Limpiador plegable de pantallas: utiliza la parte impresa para limpiar la pantalla de tu dispositivo electrónico, vuélvelo a pegar y utilízalo en el futuro“.	Se entregará un screen cleaner o limpiador de pantallas plegable a cada colaborador de la organización con el link de la página web y lo que podrán encontrar ahí, al otro lado se pondrá el logo de ADN Dragón.

Tabla 18: Cuadro –Bienestar USFQ

Presupuesto.

Campaña	Fase	Presupuesto	Presupuesto Total
Bienestar ADN USFQ	Expectativa	\$150	\$600
	Informativa	\$250	
	Recordación	\$200	

Tabla 19: Presupuesto –Bienestar USFQ

Cronograma.

Campaña	Fase	Fecha
Bienestar ADN USFQ	Expectativa	29 al 31 de octubre del 2018
	Informativa	5 al 7 de noviembre del 2018

Recordación

12 a 14 de noviembre del 2018

Tabla 20: Cronograma –Bienestar USFQ

*Artes.**Expectativa.*

Figura 55: Campaña expectativa – Bienestar USFQ

Informativa.

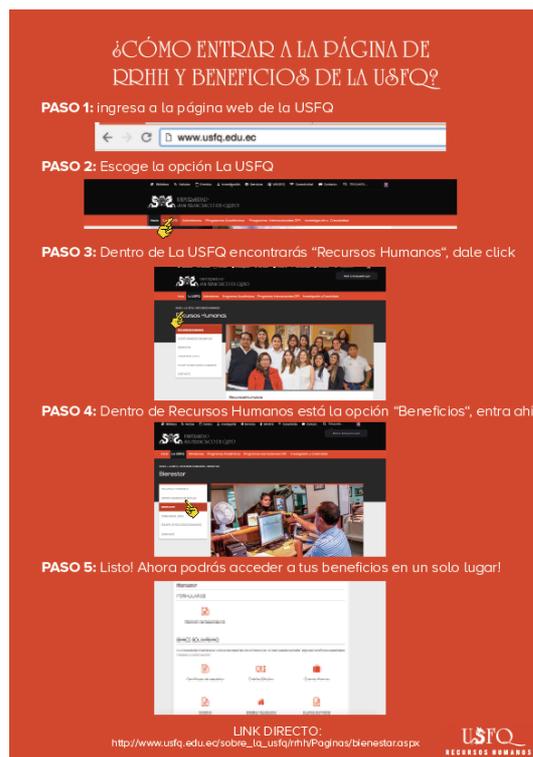


Figura 56: Campaña informativa – Bienestar USFQ

Recordación.

Figura 57: Campaña recordación – Bienestar USFQ

Presupuesto y Cronograma general**Presupuesto.**

Campaña	Presupuesto Total	Presupuesto Total Final
Campaña #1	\$1570	\$3830
Campaña #2	\$150	
Campaña #3	\$1510	
Campaña #4	\$600	

Tabla 21: Presupuesto General ADN Dragón

Cronograma.

Campaña	Fase	Fecha	Periodo
Mayor información mejor comunicación	Expectativa	13 a 24 de agosto del 2018	Agosto a octubre del 2018
	Informativa	27 a 31 de agosto del 2018	
	Recordación	03 de septiembre a 01 de octubre del 2018	
Canales sólidos, Canales duraderos	Informativa	10 y 17 de septiembre del 2018	Septiembre 2018

En la USFQ crecemos gracias a ¡tí!	Expectativa	19 de septiembre al 10 de octubre del 2018	Septiembre a octubre del 2018
	Informativa	11 al 19 de octubre del 2018	
	Recordación	24 al 26 de octubre del 2018	
Bienestar ADN USFQ	Expectativa	29 al 31 de octubre del 2018	Octubre a noviembre del 2018
	Informativa	5 al 7 de noviembre del 2018	
	Recordación	12 a 14 de noviembre del 2018	

Tabla 22: Cronograma General ADN Dragón

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL

Investigación Cualitativa

Introducción.

En el marco de la investigación de comunicación global en la Universidad San Francisco de Quito (USFQ), se presenta la dimensión de comunicación externa, que será llevada de manera cualitativa en honor al tiempo y recursos disponibles. Los públicos han sido definidos previamente con la USFQ, facilitando el enfoque de áreas y problemáticas.

Objetivo de la Investigación.

Elaborar un diagnóstico cualitativo de comunicación global para la Universidad San Francisco de Quito que considere las dinámicas de determinados públicos externos para poder brindar soluciones comunicacionales estratégicas e integrales.

Método.

El método de investigación utilizado es el cualitativo, realizado a través de entrevistas a profundidad con los principales públicos externos y observación no participativa.

Técnicas.

Entrevistas

Relaciones Públicas: Alexandra Polanco

Departamento de Mejoramiento Continuo y Acreditación: Daniel Navarrete.

Contacto Empresarial: Gloria Gangotena

Padres de Familia: Noel Mesías, Olmedo Mancero, Amparo Granja, Julio Mera

Comunidad (residentes Cumbayá): María Augusta Rosero, Gabriela Romo

Observación:

Campus

Redes sociales

Resultados por públicos.

De acuerdo a la entrevista realizada a Alexandra Polanco, coordinadora de Relaciones Públicas de la Universidad San Francisco de Quito, el pasado martes 08 de mayo de 2018, se identificaron 5 públicos a partir de los cuales se desarrollarán las subcampañas de comunicación externa:

Medios de comunicación.

La Universidad San Francisco dispone de una detallada Agenda de Medios de Comunicación, en los que se destaca la presencia de Prensa y Televisión privada y especializada, como son El Comercio, El Universo, Diners, Vistazo, Ecuavisa y Teamazonas. “No tenemos buena relación con medios públicos, sin embargo, suelen ser invitados a actividades específicas, guardando nuestra línea editorial” (Polanco, 2018).

La estrategia del Departamento de Relaciones Públicas de la Universidad San Francisco de Quito se enfoca en temas y eventos académicos, con una estrategia de “no desgaste” y de “saber llegar” para que los medios y los periodistas realicen coberturas permanentes a la institución (Polanco, 2018). Si bien, muchos departamentos comunican hacia lo interno y externo, Relaciones Públicas trata de gestionar logística y promoción de la mayor parte de actividades que se desarrollan cotidianamente en la comunidad académica.

Padres de familia.

En relación a padres de familia, se realizaron 4 entrevistas cualitativas a profundidad; 3 siendo a padres de estudiantes actuales y 1 a padres de familia de un alumni de la USFQ. En general, las respuestas destacaron que a pesar de que la universidad posee algunos problemas internos relacionados con infraestructura y organización, los padres se sienten orgullosos de poder educar a sus hijos en esta institución debido al gran estatus que tiene y a la formación integral que se les da.

“La Universidad San Francisco de Quito nos da algo que ninguna otra universidad del país nos da, esto es la seguridad de que nuestros hijos están aprendiendo de los mejores y van a ser los mejores en todos los aspectos.” (N. Mesías, comunicación personal, 10 de mayo del 2018)

Además de las entrevistas, se realizó una observación no participativa para constatar las actitudes y relación de padres de familia con la Universidad San Francisco de Quito. Estas fueron realizadas en el día, específicamente en las afueras de la oficina de Asistencia Financiera y Admisiones.

Comunidad.

La Universidad San Francisco de Quito siempre ha mantenido una relación de respeto con la comunidad que se encuentra a sus alrededores, es decir, con los moradores del valle de Cumbayá. Sin embargo, existen algunos problemas que molestan a los habitantes del sector, especialmente el del tráfico causado por los estudiantes de la institución. A través de dos entrevistas a profundidad se encontró que el tráfico es un factor que perjudica la imagen de la USFQ a pesar de que no sea un asunto del que sea directamente responsable.

“Creo que la universidad debería presentar alternativas de movilización a los estudiantes, para que el tráfico del sector disminuya” (A. Rosero, comunicación personal, 8 de mayo del 2018) Además, ambas personas acordaron en que el primer paso es crear conciencia en los estudiantes para que esta preocupación y cambio se pueda reflejar en la comunidad.

La observación no participativa con la comunidad fue realizada en las horas con más afluencia de tráfico. Mediante esta se pudo constatar una reacción desfavorable por parte de la comunidad, la cual se traducía en desorganización y faltas de tránsito.

Entes reguladores de Educación Superior.

Según la normativa ecuatoriana, las instituciones que rigen el Sistema de Educación Superior (SES) son el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación

y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), encargadas de realizar seguimientos periódicos para verificar la calidad del servicio educativo que ofrece la Universidad San Francisco de Quito, que ha logrado cumplir y mantener la Categoría A, la más alta del SES (LOES, 2010).

Ante la imposibilidad de obtener una respuesta positiva a esta investigación por parte de los entes que regulan el Sistema de Educación Superior, se acudió a la Unidad de Acreditación de la Universidad San Francisco de Quito, quienes son voceros de la institución hacia este público externo específico, para levantar información de tipo cualitativo.

La Unidad de Acreditación está subordinada al Vicerrectorado y la conforman la Comisión de Educación Interna y la Comisión de Vinculación (USFQ, 2015). Su representante, Daniel Navarrete, considera que la relación con los entes públicos es “delicada” y la principal motivación de su departamento es cumplir más allá de lo estipulado en cada una de las evaluaciones formales, por ello se establece unidad, integrada por el “vicerrectorado, con su equipo de protocolo” y “el procurador, encargado de la relación legal con las instituciones de regulación” (Navarrete, 2018).

Por ejemplo, existe un plan de comunicación interno específico para cada visita del CEAACES a la institución, “pues dependerá del objetivo propuesto por lo público para saber en qué forma se los recibe”, porque a veces son reuniones de trabajo y en otras ocasiones visitas de evaluadores en el marco de Auditorías de Calidad, “con toda su normativa” (Navarrete, 2018). Por ello, desde 2018 la unidad cambió su nombre a Departamento de Mejoramiento Continuo y Acreditación, pues la Universidad San Francisco de Quito debe continuamente mantener sus estándares educativos para mostrarlos a sus reguladores.

Sector empresarial nacional.

En 1993 se creó el primer Contacto Empresarial, al principio se trataba de una feria que buscaba ofrecer “experiencia laboral y opciones de empleo” a los estudiantes de la

Universidad San Francisco de Quito (Contacto Empresarial, 2018). Durante varios años, este contacto con otras organizaciones fue configurando un sólido público externo empresarial, que requiere de atención específica.

Al momento, Contacto Empresarial se encuentra posicionada como un área estratégica del Rectorado, específicamente en la Dirección de Práctica y Colocación de Exalumnos (USFQ, 2015), y cuenta con más de 700 convenios con empresas nacionales y extranjeras, a través de pasantías, feria laboral y la bolsa de empleo junior. Por lo cual, se procedió a obtener los criterios de su coordinadora, Gloria Gangotena, quien ha logrado construir, sostener y proyectar las relaciones institucionales externas.

Gangotena considera que todos los esfuerzos del departamento están enfocados a “generar alianzas estratégicas con empresas líderes de diferentes áreas profesionales” (Gangotena, 2018). Cada 2 años se realizan reuniones denominadas “desayunos consultivos” con empresas del sector privado para la mejora de cada una de las 52 carreras ofertadas actualmente por la universidad. La invitación es abierta y se busca que nuevos aliados estratégicos se sumen a la firma de convenios con la institución educativa, además recibirán los contactos de las bolsas de empleo *junior* y *senior*.

Las empresas acuden a la universidad porque tiene la seguridad que la formación en artes liberales es integral, lo cual beneficia a sus equipos de trabajo. Los gerentes “están convencidos que los estudiantes son los mejores y la colocación en puestos de trabajo ha sido alta, allí la importancia de la Feria Empresarial” que en su última edición tuvo más de 80 empresas interesadas presentando su stand” (Gangotena, 2018). Estas relaciones son las más importantes, pues garantizan el mantenimiento del liderazgo de los graduados y del modelo educativo de la Universidad San Francisco de Quito.

Campañas Globales

Introducción.

La Universidad San Francisco de Quito se destaca por tener una visión global, donde se pretende trabajar con distintos públicos que añadan valor a la universidad de una u otra manera. A continuación, se presenta la propuesta comunicacional, o campañas de comunicación, dirigidas al ámbito externo o global, teniendo en cuenta cinco públicos de los muchos con los que trabaja el Departamento de Relaciones Públicas de la USFQ. Estos públicos han sido elegidos en base a una investigación cualitativa la cual mostró cinco áreas en las que se debería reforzar la comunicación.

Es importante mencionar que todas las campañas presentadas a continuación se basan en un eje transversal, y cada una está conformada por un objetivo específico, un mensaje, tácticas a ser utilizadas, cronograma y presupuesto tentativos. De igual manera, el estilo, mensaje y número de fases dependerá del tema a tratar y el público al que se pretende llegar.

Objetivo general.

Proponer cinco campañas comunicacionales estratégicas dirigidas a públicos externos, las cuales aporten a la imagen y crecimiento continuo de la Universidad San Francisco de Quito.

Eje temático transversal.

Desde el año 2009, la Universidad San Francisco de Quito ha sido catalogada como una universidad de categoría A+, tanto en su oferta de pregrado como de posgrado. El reconocimiento otorgado por el Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador (CEAACES) se basa en cuatro puntos específicos: academia, investigación, organización e infraestructura; convirtiendo a la USFQ en una institución líder en el país. A partir de este preámbulo se crea el eje temático transversal de la campaña: **A+ USFQ**. Este concepto busca transmitir que la Universidad San Francisco de Quito no solo es una universidad de primera categoría por su alto nivel académico o de

investigación, sino también por su calidad humana y su compromiso por mejorar la sociedad.

Es así como A+ se convierte +A: +Activos en medios, +Amigables con el medio ambiente, +Artes Liberales, +Acreditación y +Apasionados.

A+USFQ



Figura 58: Logo A+ USFQ

Públicos.



Figura 59: Públicos A+ USFQ

Problemas comunicacionales.

Problema 1.

En cuanto a medios de comunicación, la universidad San Francisco de Quito tiene muy buena relación con la mayoría de estos, y cuenta con una gran base de datos que cubre en su mayoría los eventos realizados en la universidad y que van en alineación con la misma. Sin embargo, todavía existe un poco de diferencias con los medios de comunicación públicos. Es por esto que esta campaña busca fortalecer lazos existentes y mejorar los que se encuentran un poco débiles. En cuanto a los medios de comunicación con los que la USFQ posee mejor relación se encuentran:

Teleamazonas	Radio Democracia
Ecuavisa	Hot 106
El Universo	Revista Vistazo
El Comercio	Revista Diners
La Hora	Ekos
Los 40 Principales	Revista Valles

Mientras entre los medios públicos se encuentran:

El Telégrafo
Ecuador TV
El Tiempo
Radio Pública FM

Cuadro.

CAMPAÑA 1: +Activos en Medios			
Objetivo Específico: Reforzar la relación tanto con medios públicos como privados para que estos se conviertan en aliados estratégicos de la universidad.			
Público Objetivo: Principales medios de comunicación públicos y privados			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Despertar la curiosidad de los medios de comunicación por medio de una invitación que posea	Invitación: “Estas cordialmente invitado al desayuno realizado por la Universidad San Francisco de Quito con el propósito de	Se enviará una invitación personalizada a cada uno de los periodistas representantes de los medios de comunicación con los que se trabajará, en esta además de la invitación habrá un

	también una historia que genere empatía.	felicitar a los medios de comunicación ecuatorianos por su gran labor periodística“ Restaurante Marcus/09h30	testimonio de un estudiante de último semestre de la carrera de periodismo, donde hablará acerca de sus sueños y metas. Así se pretende crear empatía y un primer acercamiento emocional.
Informativa	Crear un vínculo más directo y personal entre medios de comunicación y la comunidad USFQ a través de una reunión interactiva.	Desayuno restaurante Marcus. Palabras de agradecimiento por parte de Carlos Montufar, rector de la USFQ, hacia intensa labor de medios de comunicación y periodistas.	Como parte de la estrategia informativa, se realizará un desayuno en las instalaciones de la USFQ, específicamente en el restaurante Marcus. A este evento asistirá un representante de los principales medios de comunicación con los que trabaja la universidad (tanto privados como públicos) y uno o dos representantes de cada carrera o facultad de la institución para que se pueda crear un vínculo más directo y los medios puedan interactuar con las personas de la USFQ y así crear una conexión más sincera. (+- 30 personas)
Recordación	Entregar un recordatorio de asistencia a todos los participantes de la reunión.	“¡Tú nos ayudas a crecer! Universidad San Francisco de Quito“	Una semana después del desayuno, se enviará una fotografía grupal a todos los asistentes (en medios de comunicación) para que puedan tener un recordatorio acerca de las experiencias vividas aquel día y se pueda generar una relación más estrecha con la universidad.

Tabla 23: Cuadro - +Activos en Medios

Presupuesto.

Campaña	Fase	Presupuesto	Presupuesto Total
+Activos en Medios	Expectativa	\$60	\$590
	Informativa	\$450	
	Recordación	\$80	

Tabla 24: Presupuesto - +Activos en Medios

Cronograma.

Campaña	Fase	Fecha
+Activos en Medios	Expectativa	13 al 17 de agosto del 2018
	Informativa	23 de agosto del 2018
	Recordación	27 al 31 de agosto del 2018

Tabla 25: Cronograma - +Activos en Medios

*Artes.**Expectativa.*

Figura 60: Campaña Expectativa – Más Activos en Medios

Informativa.



MARCUS + *A*CTIVOS EN MEDIOS

Figura 61: Campaña Informativa – Más Activos en Medios

Recordación.



Figura 62: Campaña Recordación – Más Activos en Medios

Problema 2.

A pesar de que la USFQ siempre ha tenido una relación positiva con la comunidad, el tráfico producido por los estudiantes es un tema que causa muchas molestias al sector, por lo que es algo a lo que se debería prestar mayor atención. La principal manera de generar un cambio

es desde adentro hacia fuera, es por eso que se ha decidido empezar a trabajar con los estudiantes para que ellos tomen conciencia de este problema y así este interés se refleje en la comunidad.

Cuadro.

CAMPAÑA 2: +Amigables con el medio ambiente			
Objetivo Específico: Proyectar el gran interés que la USFQ tiene con respecto a la comunidad y a temas medio ambientales, a través de una campaña para reducir el tráfico en Cumbayá producido por la gran afluencia de automóviles de estudiantes.			
Público Objetivo: Comunidad USFQ			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Generar expectativa en estudiantes y comunidad activa en redes sociales a través de mensajes que generen conciencia acerca del problema del tráfico en la ciudad.	<p>“El nivel de contaminación del aire de Quito es alarmante“</p> <p>“El primer contaminante de la ciudad son los carros“</p> <p>“¡Los automóviles representan el 60% de la huella ambiental de la USFQ!“</p> <p>“+Amigables con el medio ambiente. USFQ.“</p>	<p>Como principal herramienta se utilizarán las redes sociales (específicamente Facebook), donde se promocionarán mensajes informativos en un formato interactivo. Estos mensajes visuales tendrán la temática de “tráfico“ y cuales son sus impactos medioambientales. Además, en cada mensaje se podrá desplegar un artículo acerca del tema escrito por un estudiante de Ing. Ambiental de la USFQ.</p>
Informativa	Informar a la comunidad USFQ acerca de los distintos problemas ambientales relacionados con los automóviles y presentar distintas alternativas a través	<p>“+ Amigables con el medio ambiente“</p> <p>“Y tú, ¿ya sabes cual es el impacto que tienen los carros en la calidad del aire de nuestra ciudad? ¡Mira el siguiente video y entérate de</p>	<p>Por medio de un pop-up en la página web de la universidad, se realizará un video informativo visual acerca de los impactos que poseen los carros para el medio ambiente, además se presentarán algunos datos de la huella</p>

	de un medio audiovisual.	las alternativas que te da la USFQ!“	ambiental USFQ y se incentivar� a los estudiantes a buscar alternativas, entre las cuales se volver� a presentar la iniciativa de “Auto Compartido“.
Recordaci3n	Fomentar la recordaci3n mediante un estímulo visual colocado en un lugar estratégico.	“�Recuerda! Hay muchas formas de reducir el tráfico y la contaminaci3n!“	Se colocará un cartel en la entrada al parqueadero del Paseo San Francisco, el cual tendrá una frase recordando a la comunidad y a los estudiantes acerca de la importancia de cuidar el medio ambiente y las alternativas a usar el carro.

Tabla 26: Cuadro - +Amigables con el Medio Ambiente

Presupuesto.

Campaña	Fase	Presupuesto	Presupuesto Total
+Amigables con el medio ambiente	Expectativa	\$500	\$750
	Informativa	\$50	
	Recordaci3n	\$200	

Tabla 27: Presupuesto - +Amigables con el Medio Ambiente

Cronograma.

Campaña	Fase	Fecha
+Amigables con el medio ambiente	Expectativa	10 al 21 de septiembre del 2018
	Informativa	19 de octubre a 16 de noviembre del 2018
	Recordaci3n	19 de noviembre al 21 de diciembre del 2018

Tabla 28: Cronograma - +Amigables con el Medio Ambiente

Artes.

Expectativa.



Figura 63: Campaña Expectativa – Más Amigables con el Medio Ambiente

Informativa.

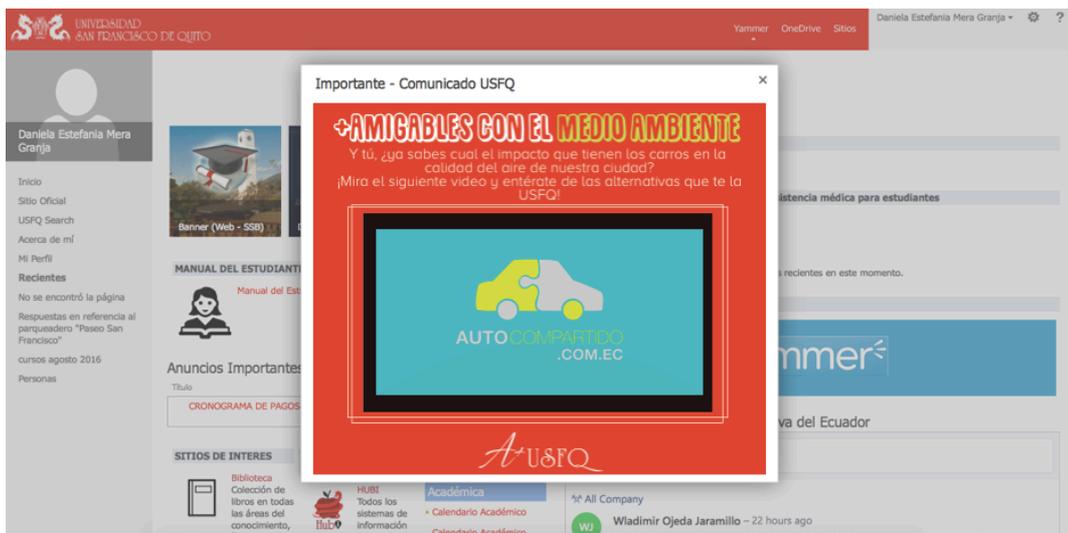


Figura 64: Campaña Informativa – Más Amigables con el Medio Ambiente

Recordación.



Figura 65: Campaña Recordación – Más Amigables con el Medio Ambiente

Problema 3.

Como toda gran empresa, siempre existirán dificultades en cuanto a la organización y manejo de la misma. Sin embargo, lo importante es destacar qué hace diferente a esa empresa, en este caso a la USFQ. Los padres de familia tienen muchas observaciones con respecto a algunos aspectos negativos de la universidad, y estos se encuentran en su total derecho debido al esfuerzo que hacen por mantener a sus hijos en esta institución. Lo que se busca con esta campaña es el dar un sentido de pertenencia también a los padres, para que estos se sientan orgullosos de poder educar a sus hijos en esta universidad.

Cuadro.

CAMPAÑA 3: +Artes Liberales			
Objetivo Específico: Mejorar la percepción de la universidad por parte de los padres de familia de la USFQ impulsando el espíritu de las artes liberales en un periodo de dos meses.			
Públicos Objetivos: Padres de familia de estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	Informar a los padres acerca de la filosofía de artes liberales y terminar con una pregunta que cause	“Y tú, ¿sabes lo que son las artes liberales?” “Puedes adivinar	Por medio de mailing dirigido específicamente a los padres de familia de la comunidad USFQ, se presentará de

	expectativa en los mismos.	¿qué carrera estudia esta dragona?¿	manera visual qué son las artes liberales, y se propondrá una pregunta relacionada a qué carrera creen que estudian diferentes estudiantes que serán presentados con una foto y una descripción de actividades favoritas.
Informativa	Responder el mensaje de expectativa y lograr que los padres entiendan la importancia de las Artes Liberales en la formación integral de sus hijos.	<p>“Soy María Clara Heredia y estudio medicina. Desde pequeña he amado el arte y la escultura; sin embargo ser doctora siempre fue mi sueño. La Universidad San Francisco de Quito me permitió unir mis dos pasiones y desarrollarme de gran manera en ambas. La filosofía de Artes Liberales me aporta mucho no solo como profesional, sino sobretodo como persona.”</p>	<p>Se revelará las carreras de los estudiantes, causando un impacto debido a lo multifacético de sus actividades. En ese momento se reforzará el plus que posee la USFQ, el cual es formar seres humanos integrales bajo la filosofía de las Artes Liberales. Con esto se espera generar un sentido de pertenencia y orgullo por parte de los padres al estar educando a sus hijos de manera completa. Esto se realizará por medio de publicaciones en distintas revistas y folletos entregados a los padres que vayan a comenzar los estudios de sus hijos en la universidad.</p>
Recordación	Entregar un pequeño artículo que además de servir como elemento	<p>“Gracias por confiar en nosotros.” “Gracias por confiar en nuestra</p>	Se entregará a los padres de familia que estén inscribiendo a sus hijos por primera vez, o a los que vayan a pagar el

	recordatorio, sea práctico.	experiencia.“	semestre, un esfero con una frase motivacional que haga que estos se sientan orgullosos y felices de tener a sus hijos en la USFQ.
--	-----------------------------	---------------	--

Tabla 29: Cuadro - +Artes Liberales

Presupuesto.

Campaña	Fase	Presupuesto	Presupuesto Total
+Artes Liberales	Expectativa	\$0	\$1500
	Informativa	\$1000	
	Recordación	\$500 (+1500 esferos)	

Tabla 30: Presupuesto - +Artes Liberales

Cronograma.

Campaña	Fase	Fecha
+Artes Liberales	Expectativa	14 de enero del 2019
	Informativa	Febrero 2019
	Recordación	04 de marzo a 18 diciembre del 2019

Tabla 31: Cronograma - +Artes Liberales

*Artes.**Expectativa.*

Figura 66: Campaña Expectativa – Más Artes Liberales

Informativa.



Figura 67: Campaña Informativa – Más Artes Liberales

Recordación.



Figura 68: Campaña Recordación– Más Artes Liberales

Problema 4.

A pesar de que la universidad no posee ningún problema con los entes reguladores de educación superior debido a que todos los procesos han sido realizados de la mejor manera, es esencial el tenerlos como públicos externos de primordial importancia debido a que su trabajo contribuye al mejoramiento de la educación superior en el Ecuador.

Cuadro.

CAMPAÑA 4: +Acreditación			
Objetivo Específico: Crear un acercamiento entre la Universidad San Francisco de Quito y los entes reguladores de educación superior para reconocer su trabajo y hacerlos sentir parte de la Comunidad USFQ.			
Público Objetivo: Entes reguladores			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Informativa	Motivar y agradecer a los entes reguladores por su labor a través de un objeto que represente la calidad de la universidad.	<p>“La Universidad San Francisco de Quito (USFQ) cuenta con el programa de becas más grande de Sudamérica y cerca del 50% de sus profesores tiene P.hd.“ (Zapata, 2013)</p> <p>“Desde su fundación en 1987, la USFQ ha publicado más de 800 investigaciones científicas, convirtiéndola en la universidad ecuatoriana con el mayor número de publicaciones de esta clase.“ (Noboa, 2015)</p> <p>“Tu trabajo nos permite seguir creciendo“</p>	Entregar a los colaboradores de los entes reguladores (CES, SES,CEAACES) un brochure con forma de A+ el cual destaque no solo reconocimientos académicos sino también sociales de la USFQ, en conjunto con una frase motivándolos a seguir haciendo su trabajo debido a que este posee gran impacto para el futuro del país.
Recordación	Reconocer a los colaboradores de los entes reguladores a través de un estímulo visual que además sea práctico.	“Yo soy parte del mejoramiento continuo de la educación superior en el Ecuador“	Entregar a los colaboradores un flash memory con el logo de la USFQ y una frase para que estos recuerden el valor que poseen para los procesos de educación y tengan presente que la USFQ es una universidad de clase A+ por razones que van más allá a lo académico.

Tabla 32: Cuadro - +Acreditación

Presupuesto.

Campaña	Fase	Presupuesto	Presupuesto Total
+Acreditación	Informativa	\$150 (250 folletos)	\$775
	Recordación	\$625 (250 pen drives)	

Tabla 33: Presupuesto - +Acreditación

Cronograma.

Campaña	Fase	Fecha
+Acreditación	Informativa	06 al 08 de febrero del 2019
	Recordación	06 al 08 de febrero del 2019

Tabla 34: Cronograma- +Acreditación

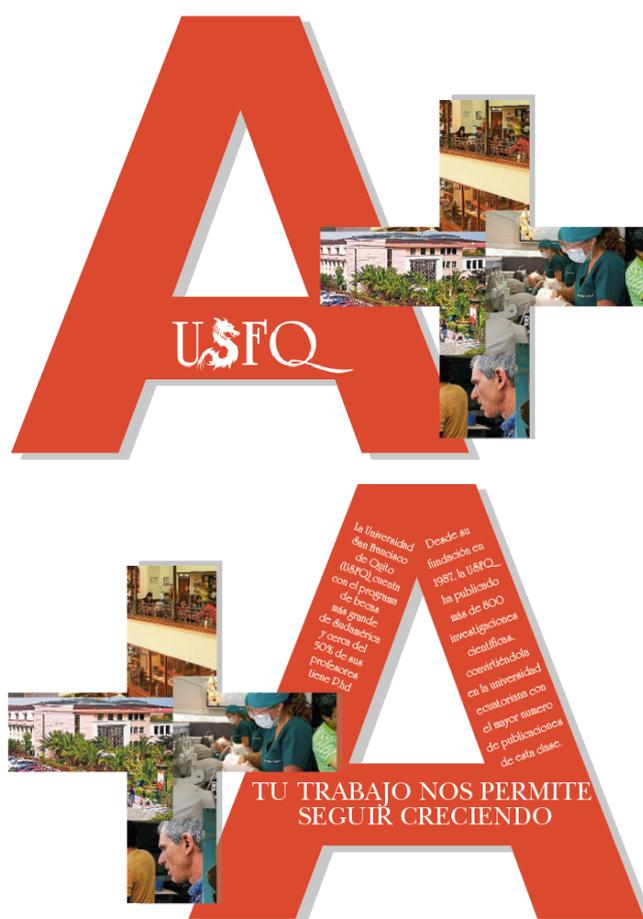
*Artes.**Informativa.*

Figura 69: Campaña Informativa– Más Acreditación

Recordación.



Figura 70: Campaña Recordación – Más Acreditación

Problema 5.

Las empresas privadas son aliados estratégicos quienes representan la culminación de la labor que hace la USFQ con cada uno de sus estudiantes. El tener una relación profesional y positiva con estos ayudará a que cada vez más organizaciones estén interesadas en abrir sus puertas a los graduados de la universidad, al igual que favorecerá a la relación que se tiene actualmente con las que ya poseen convenios con la universidad. Además, una buena relación fomentará el área de pasantías empresariales y el involucramiento de los estudiantes en estas.

Cuadro.

CAMPAÑA 5: +Apasionados por lo que hacemos			
Objetivo Específico: Mantener una relación sólida con las empresas privadas líderes que se encuentran dentro de la alianza estratégica de la USFQ, y despertar el interés de otras empresas.			
Público Objetivo: Sector empresarial privado			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
Informativa	Presentar calidad humana y académica de los estudiantes a través de una revista.	“Martín Cantos, estudiante de la carrera de Comunicación Publicitaria, es un fotógrafo que a	Crear una revista semestral la cual contenga todos los #OrgulloUSFQ de aquel periodo para recalcar la calidad integral que poseen

		<p>través de su arte explora a la feminidad como un estado mental. Su sublime trabajo acerca de identidad y género refleja una construcción visual, cultural, cognitiva y auto-exploratoria que se inaugura en la niñez y viaja a través del tiempo. Es por esta razón que uno de sus recursos más utilizados es la nostalgia, como una niñez auto-retratada a través de otros.“ (USFQ,2017)</p>	<p>los estudiantes de la institución, y motivar a las empresas a contratar profesionales de la USFQ.</p> <p>La revista estará dividida por colegios académicos (y carreras) para que la persona pueda identificar sus necesidades de mejor manera. Además, tendrá el contacto de las personas que aparezcan en la misma.</p> <p>La revista será entregada idealmente al jefe de RRHH de cada empresa aliada.</p>
Recordación	<p>Agradecer a las empresas aliadas y motivar a otras por medio de un recuerdo visual.</p>	<p>“En la USFQ formamos profesionales de calidad. Gracias por ser parte de nuestra comunidad.“</p> <p>“En la USFQ formamos profesionales integrales. ¿Qué esperas para ser parte de nuestra comunidad?“</p>	<p>Por medio de</p> <p>De igual manera se busca estrechar relaciones con gremios y empresas para pasantías.</p>

Tabla 35: Cuadro - +Apasionados por lo que hacemos

Presupuesto.

Campaña	Fase	Presupuesto	Presupuesto Total
+Apasionados por lo que hacemos	Informativa	\$600	\$1050
	Recordación	\$450	

Tabla 36: Presupuesto - +Apasionados por lo que hacemos

Cronograma.

Campaña	Fase	Fecha
+Apasionados por lo que hacemos	Informativa	Agosto del 2018 a agosto del 2019
	Recordación	5 de septiembre del 2019

Tabla 37: Cronograma - +Apasionados por lo que hacemos

Artes.

Informativa.



Figura 71: Campaña Informativa – Más Apasionados por lo que hacemos

Recordación.



Figura 72: Campaña Recordación – Más Apasionados por lo que hacemos

Presupuesto.

Campaña	Presupuesto Total	Presupuesto Total Final
Campaña #1	\$590	\$4,665
Campaña #2	\$750	
Campaña #3	\$1500	
Campaña #4	\$775	
Campaña #5	\$1050	

Tabla 38: Presupuesto General A+ USFQ

Cronograma.

Campaña	Fase	Fecha	Periodo
+Activos en Medios	Expectativa	13 al 17 de agosto del 2018	Agosto 2018
	Informativa	23 de agosto del 2018	
	Recordación	27 al 31 de agosto del 2018	
+Amigables con el medio ambiente	Expectativa	10 al 21 de septiembre del 2018	Septiembre a Diciembre del 2018
	Informativa	19 de octubre a 16 de noviembre del 2018	
	Recordación	19 de noviembre al 21 de diciembre del 2018	
+Artes Liberales	Expectativa	14 de enero del 2019	Enero a Diciembre del 2019
	Informativa	Febrero 2019	
	Recordación	04 de marzo a 18 diciembre del 2019	
+Acreditación	Informativa	06 al 08 de febrero del 2019	Febrero 2019
	Recordación	06 al 08 de febrero del 2019	
+Apasionados por lo que hacemos	Informativa	Agosto del 2018 a agosto del 2019	Agosto del 2018 a Septiembre del 2019
	Recordación	05 de septiembre del 2019	

Tabla 39: Cronograma General A+ USFQ

CONCLUSIONES

El siglo XX marcó una gran diferencia en el progreso de la comunicación, sobretodo por el avance de los medios masivos y la comunicación en masas. Gracias a las teorías creadas en este siglo y los sucesos acontecidos, la comunicación adquirió la importancia en la sociedad que necesitaba para desarrollarse.

Desde el mensajes que se envía, el canal que se utiliza, hasta el momento en que se lo hace dice mucho de la empresa. Por esto, el crear y regirse bajo una cultura y filosofía organizacional no solo ayudará a guiar a los públicos internos y generar sentido de pertenencia en estos, sino que esto se proyectará al exterior y moldeará la imagen que se tiene acerca de la empresa.

La comunicación interna es el unificador de una organización, por lo que entender su valor intangible y sus múltiples beneficios aumentarán no solo la productividad de la empresa sino también su clima interno y por lo tanto su reputación.

El realizar una auditoría de comunicación es una forma de prevenir crisis y salvaguardar la imagen y reputación de la empresa.

Ninguna empresa es igual, por lo que no se puede generalizar cuáles estrategias son o no mejores de implementar. Cada empresa es un mundo, por lo que hay que tratarlo de acuerdo a sus rasgos culturales y realidad institucional.

La imagen de una empresa es cambiante y adaptable, por lo que se la puede considerar como un activo efímero. De modo opuesto, la reputación se crea y mantiene con el paso del tiempo, convirtiéndola en la característica más valiosa de una organización, y por lo tanto, la que más se debe trabajar por mantener.

A veces, a pesar del plan en comunicación de riesgos existente para evitar que un problema se agrande, existe la posibilidad de que este se convierta en una crisis, sin embargo

esta va a tener un impacto mucho menor que el que hubiera tenido si es que no existía una planificación previa.

La comunicación se encuentra en constante adaptación día a día, por lo que las estrategias comunicacionales deben ir de la mano con la innovación. Si una empresa se estanca en el sentido comunicacional, sus públicos buscarán mejores alternativas que se adapten a sus necesidades y al contexto social en el que se desarrollan

Generales

A nivel general, se puede concluir que la comunicación interna dentro de la Universidad San Francisco de Quito no está llegando de manera efectiva hacia sus públicos objetivos, sobretodo a nivel de comunicación en canales y herramientas. Dado la apretada agenda que poseen tanto los administrativos como académicos, se debería trabajar en herramientas periódicas y concisas que vayan por un canal más directo, no general.

A pesar de que los colaboradores de la institución reciben mails frecuentemente, estos se encuentran en su mayoría Medianamente informados. Esto quiere decir que la calidad de la información es un tema que también se debe mejorar. Existe una tendencia a la baja en la percepción de la calidad, pues los públicos la asignan a una herramienta en específico, la cual se detallará en los siguientes apartados.

A nivel de Identidad

En cuanto a Identidad, se puede concluir que los colaboradores de la institución si poseen una idea clara de cual es el eje de la universidad. A pesar de que hubieron algunas respuestas incorrectas, estas se mantenían dentro de los parámetros correctos debido a que anteriormente hubo un proceso de acreditación previo que informó a la comunidad USFQ acerca de la identidad de la misma.

A nivel de Comunicación

Canales

El manejo de los canales de comunicación es una debilidad que presenta el departamento de RRHH debido a que toda la comunicación la realizan de manera transversal, sin clasificarla. Los canales descendentes o ascendentes no son utilizados en la comunicación interna de la institución; es por esto que como resultado de la encuesta se ha podido concluir que se necesita que cierta información no utilice el canal transversal, sino que vaya desde los jefes de área, y sea más específica y direccionada.

Herramientas

La herramienta NEWS considera la interacción del usuario (colaborador) con toda la comunidad de administrativos y docentes mediante correo electrónico. Esto generó una atracción importante hacia su lectura y utilización, al manejar una comunicación bidireccional y transversal. De todos modos, el uso excesivo y sin restricciones de la misma ha generado saturación en los correos electrónicos, por lo cual los colaboradores se han manifestado mayoritariamente por su mejoramiento. Entre las sugerencias, constan la regulación de envío de mensajes personales y cadenas, así como la clasificación y envío más personalizado de información.

La herramienta Vox Populi ha mejorado el proceso de comunicación interna debido a que únicamente informa temas oficiales e importantes para los colaboradores, y lo hace de manera periódica, máximo dos mails por semana.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J (2007). Gerencia Integral de Comunicaciones. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Almenara Aloy, J. (2005). Comunicación interna de la empresa. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Brandolini, A. (2008). Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La Crujía.
- Cappriotti, P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- Cappriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.
- Cisneros, D. (27 de noviembre del 2013). Universidad San Francisco de Quito USFQ es categoría A. Recuperado el 13 de mayo del 2018 de <https://noticias.usfq.edu.ec/2013/11/USFQesA.html>
- Costa, J. (2005). Master DirCom : los profesores tienen la palabra. La Paz: La Paz Design.
- Contacto Empresarial (2018). Contacto Empresarial de la Universidad San Francisco de Quito. Recuperado el 11 de mayo de 2018 desde: http://www.usfq.edu.ec/estudiantes/contacto_empresarial/Paginas/contacto_empresarial.aspx
- Cusot, G. (2016). Anotaciones Clase de Comunicación Interna USFQ. Primer semestre 2016-2017.
- Cuenca, J. (2012). Las auditorías de relaciones públicas : origen y evolución histórica, tipos de auditoría, modelos y variables de medición. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- De Fleur, M. (1993). *Teorías de la comunicación de masas. Nueva edición revisada y ampliada*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- Etkin, E (2008). *El recorrido metodológico de la Auditoría*. Buenos Aires: La Crujía.
- Enríquez, M.J. (2017). Comunicación en crisis. [Presentación Power Point]. Recuperado de <https://miusfv.usfq.edu.ec/d21/le/content/79512/viewContent/786311/View>
- Fiske, J. (1982). Introduction to communication studies. Londres: Routledge.
- Gangotena, G. (14 de mayo de 2018). Entrevista a Gloria Gangotena, coordinadora de Contacto Empresarial, Universidad San Francisco de Quito. (W. Cabascango, Entrevistador).
- Gangotena, S. (2017). *MARCA*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.

- González Herrero, A. (1998). *Marketing Preventivo: la comunicación en crisis de la empresa*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Greenbaum, H. (1973). *The appraisal and management of organizational communication*. Comunicación presentada en la Eastern Region of the American Business Communication Association. Nueva York, mayo, 1973.
- Horton, C. (1909). *Social Organization*. Boston: Charles Scribners Sons.
- Lisbona, J. (2005). La Comunicación en la Estrategia Empresarial. *Marketing + Ventas* , 204.
- LOES (12 de octubre de 2010). Ley Orgánica de Educación Superior. Registro Oficial: República del Ecuador.
- Losada Díaz, J. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Losada Díaz, J.C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: Editorial UOC
- López, D. (2011). *La Imagen de la empresa: estrategia para una comunicación integrada*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- López, C & Estrella, A. (2016). *Comunicación Integrada de Marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Low, G. (2000). *Correlates of Integrated Marketing Communication*. Houston: Advertising Research.
- Mera, D. (2016). *La auditoría interna como herramienta de medición de la comunicación* . Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Mesías, N. (10 de mayo de 2018). Percepción padres de familia de Universidad San Francisco de Quito. (D. Mera, Entrevistador)
- McQuail, D & Windahl, S. (1981). *Communication models for the study of mass communications*. Nueva York: Longman.
- Navarrete, D. (15 de mayo de 2018). Entrevista a Dani Navarrete, coordinador de Unidad de Acreditación, Universidad San Francisco de Quito (W. Cabascango, Entrevistador).
- Noboa, T. (09 de febrero del 2015). La USFQ lidera las publicaciones académicas. Recuperado el 14 de mayo del 2018 de http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/aula_magna/Documents/aula_magna_2015_02.pdf
- Palacios, W. (04 de mayo del 2017). Martín Cantos, el fotógrafo que busca cambiar el mundo desde la neofeminidad. Recuperado el 14 de mayo del 2018 de <https://noticias.usfq.edu.ec/2017/05/martin-cantos-el-fotografo-que-busca.html>
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones

- Polanco, A. (08 de mayo de 2018). Entrevista a Alexandra Polanco, coordinadora del Departamento de RR.PP., Universidad San Francisco de Quito. (W. Cabascango y D. Mera, Entrevistadores).
- Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya .
- Rosero, M. (08 de mayo de 2018). Comunidad y Universidad San Francisco de Quito. (D. Mera, Entrevistador)
- Ritter, M. (junio 2005). Imagen, Reputación y Desinformación. *Revista IMAGEN*.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Salas, G. (20 de abril del 2017). La comunicación en el siglo XXI. *Forbes México*.
Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/comunicacion-siglo-xxi/>
- Salazar Dueñas, S. (2015). Actualización de la huella de carbono de la Universidad San Francisco de Quito para el año 2015 (Tesis de pregrado). Universidad San Francisco de Quito, Quito.
- Shannon, C. y Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Seitel, F. (2002) *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson Educación.
- Saló, N. (2006) *La Comunicación Interna: instrumento fundamental de la función directiva*. Barcelona: Paidós.
- Tato, I. (Agosto de 2008). La auditoría de comunicación ¿Qué tengo que decir para que me escuches? *PMFARMA* .
- USFQ (2015). Estructura Orgánico Funcional Universidad San Francisco de Quito.
Recuperado el 11 de mayo de 2018 desde:
http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/informacion_institucional/regulaciones_institucionales/Documents/organigrama.PDF
- Universidad San Francisco de Quito. (Diciembre, 2016). *La USFQ*. Quito, EC: Universidad San Francisco de Quito. Recuperado de
http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/Paginas/default.aspx
- USFQ. (2016). *Manual de marca corporativo para aplicaciones digitales*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- USFQ. (2015). *Estructura Orgánico Funcional Universidad San Francisco de Quito 2015-2016*. Quito, EC: Universidad San Francisco de Quito. Recuperado de

http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/informacion_institucional/regulaciones_institucionales/Documents/organigrama.PDF

Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*.

Madrid: Ediciones Pirámide.

Vichique de Gasparín, M. (2016). *La gestión institucional de crisis : Estrategia clave en el siglo XXI*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya

Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*.

Barcelona: Pirámide.

Valencia, F. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional : ejes de la comunicación : guía de conceptos y saberes*. Bogotá: Editorial Jorge Tadeo Lozano.

Wilcox, D., Cameron, G., Reber, B. (2015). *Public Relations Strategies and Tactics*. Harlow: Pearson

Xifra, J. (2004). La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa. *Zer*, 18, 67-81

Young Marketing. (20 de diciembre del 2015). Una foto vale más que mil palabras y un video más de mil fotos. Recuperado el 23 de abril del 2018 de <http://www.youngmarketing.co/entrevista-una-foto-vale-mas-que-mil-palabras-y-una-video-vale-mas-que-mil-fotos/>

Zapata, J. (29 de noviembre del 2013). ¿Por qué la Universidad San Francisco está en la categoría A?. Recuperado el 14 de mayo del 2018 de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/47479-que-universidad-san-francisco-esta-categoria>

ANEXO A: MODELO ENCUESTA

Modelo de encuesta

RRHH – USFQ Encuesta de Comunicación Interna

Por favor, dedique un par de minutos para completar esta encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial, por lo que esperamos que sean marcadas con total libertad. La información proporcionada contribuirá con el diagnóstico de Comunicación Interna de la USFQ.

Calidad de Información

1. ¿Qué tan informado se encuentra usted sobre las novedades que ocurren en la USFQ semanalmente?
 - a) Totalmente informado
 - b) Muy informado
 - c) Medianamente informado
 - d) Poco informado
 - e) No informado

2. Considera usted que la **cantidad** de información interna que recibe a través de todos los medios es:
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Raramente
 - e) Muy raramente

3. Considera usted que la **calidad** interna que recibe a través de todos los medios es:
 - a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Muy Malo

Canales de Comunicación

4. ¿Considera que la información OFICIAL debería ser enviada de manera más específica a cada área y departamento de la USFQ?
5. No

6. ¿Le gustaría que la información OFICIAL sea enviada por su jefe de área?
7. Sí
 - a) No

Herramientas de Comunicación

8. Al momento de recibir un email que no es personalizado, usted:

- Lee la información y esta le resulta relevante.
- Lee la información y no le resulta relevante.
- Lo deja para leerlo más tarde, pero lo olvida.
- No lo lee porque no es relevante.
- Lo ignora y borra el email.

9. Califique con una X el grado de eficiencia de las siguientes herramientas de comunicación FORMAL. Siendo 1 malo y 4 excelente:

Herramienta de Com. FORMAL	1 Malo	2 Regular	3 Bueno	4 Excelente	NO LA CONOZCO
Carteleras					
News					
Vox Populi					
Hub-i					
Desarrollo Profesional					

10. ¿Pertenece a uno o más chats (grupos) de WhatsApp que le permiten comunicarse con sus compañeros de trabajo o de otras áreas?

a) Sí, enumere a cuántos grupos pertenece:

b) No.

11. De la siguiente lista, ¿Qué tipo de información de la USFQ le causa mayor interés?

- Información oficial.
- Sociales (cumpleaños, nuevos colaboradores, festejos, etc.).
- Capacitación (talleres, seminarios, etc.).
- Beneficios.
- Otra, por favor
escríbala _____

Rasgos Culturales

12. Escoja la Misión de la USFQ:

- Con la filosofía de las Artes liberales, la USFQ forma, educa, investiga y sirve a la comunidad ecuatoriana, integrando a todos los sectores de la sociedad.
- La USFQ es un líder global en educación, investigación, creatividad, emprendimiento y libertad en América Latina.
- La USFQ forma, educa, investiga, y sirve a la comunidad dentro de la filosofía de las Artes liberales, integrando a todos los sectores de la sociedad.

13. Escoja la Visión de la USFQ:

- a) La USFQ será una Universidad modelo de educación en Artes Liberales, emprendimiento, desarrollo científico, tecnológico y cultural para América Latina, reconocida por la calidad y liderazgo de sus graduados.
- b) La USFQ es un líder global en educación, investigación, creatividad, emprendimiento y libertad en América Latina.
- c) La USFQ será una Universidad modelo de educación en Ecuador y América Latina, basada en Artes Liberales, reconocida por la calidad y liderazgo de sus graduados en emprendimiento, desarrollo científico, tecnológico y cultural.

14. De la siguiente lista, seleccione tres (3) valores que se relacionen con la USFQ

- a) Trabajo en equipo
- b) Confianza
- c) Solidaridad
- d) Excelencia
- e) Bondad
- f) Diversidad
- g) Libertad
- h) Autonomía
- i) Belleza
- j) Creatividad

15. ¿Qué recomendación podría proporcionar a las áreas que manejan la comunicación interna en la USFQ para mejorar su funcionamiento?

16. Califique con una X el grado de eficiencia de las siguientes herramientas de comunicación INFORMAL. Siendo 1 malo y 4 excelente:

Herramienta de Com. INFORMAL	1 Malo	2 Regular	3 Bueno	4 Excelente	NO LA CONOZC O
WorkPlace (App)					
WhatsApp (Grupos)					

Por favor, indica al grupo al que perteneces dentro de la comunidad USFQ:

Administrativos Profesores

Área

- 1. Admisiones
- 2. Áreas de gestión administrativa

- 17 CADE
- 18 CADI
- 19 CHAT
- 20 COCIBA
- 21 COCISOH
- 22 COCOA
- 23 COCSA
- 24 COM – Música
- 25 JUR
- 26 POLITÉCNICO
- 27 Rectorado – Vicerectorado
- 28 Especializaciones y Maestrías
- 29 Tecnologías de la Información

3. Salud
4. Colegio General
5. Colegio Vespertino
6. Desarrollo Institucional
7. Diseño Gráfico
8. Educación Continua
9. Educación en Línea
10. Institutos y Académias
11. Institutos y Centros de Investigación
12. Marketing
13. OPI
14. Planta Física
15. Recursos Humanos
16. Servicios Académicos

Muchas gracias por colaborar en la mejora continua de la USFQ.