



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL E INFORMACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
PROYECTO FINAL DE CARRERA

Plan de Comunicación para Admitidos de Pregrado de la Universidad Monteávila
para el año académico 2011-2012.

Alumna: Daniela Ruiz

Tutora: Victoria E. González A.

Caracas, marzo 2011

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Título

Plan de Comunicación para Admitidos de Pregrado de la Universidad Monteávila para el año académico 2011-2012.

Tutor

Profesora Victoria E. González A.

AGRADECIMIENTO

A Dios por cada uno de los días que me da y que me dará.

A mis padres, por todo lo que han dado, por su apoyo incondicional, por estar allí en cada momento.

A mi tía Florangel por su disposición, su colaboración su temple y su sabiduría.

A mi Universidad, por ser cuna de mi aprendizaje y orgullo de mi dedicación.

A mis amigas.

APROBACIÓN DEL TUTOR

Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información

Presente,

Por este medio le comunico que he revisado el Proyecto Final de Carrera titulado “Plan de Comunicación para Admitidos de Pregrado de la Universidad Monteávila para el año académico 2011-2012”, que está presentando la alumna Daniel Ruíz. Cédula de Identidad: V-18.366.267, el cual avalo y considero que reúne los requisitos suficientes para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe y con los requisitos y méritos suficientes para su aprobación.

En la ciudad de Caracas a los 17 días del mes de marzo del 2011

Victoria E. González A.

V.15.976.11

ÍNDICE

MARCO CONTEXTUAL.....	9
Descripción de la Organización.....	9
Actividad a la que se dedica la organización, ubicación	10
Breve historia	11
Filosofía de gestión, misión y visión.	13
Estructura organizativa.....	13
Presentación fundamentada de la necesidad, la oportunidad, el problema que se quiera resolver y descripción de la situación a atender.....	14
Población directamente relacionada	14
Aspectos económicos, culturales, legales, humanos asociados (los que apliquen)	15
Recursos existentes en la organización que serán útiles en el proyecto (fuentes de información, presupuesto y cualquier tipo de apoyo)	15
Redefinición del enunciado del problema en función del marco contextual	15
Tipo de Investigación	16
Enunciado del Problema	16
Objetivo General.....	16
Objetivo Específicos.....	16
Justificación	16
MARCO TEÓRICO.....	18
1. ANTECEDENTE HISTÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL O CORPORATIVA.....	18
2. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL O CORPORATIVA	22
3. CULTURA CORPORATIVA.....	26
4. CONFIGURACIÓN DE LA IMAGEN PÚBLICA DE LAS ORGANIZACIONES.....	27

5. QUIÉN DIRIGE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	30
6. COMUNICACIÓN INTERNA	33
7. COMUNICACIÓN EXTERNA	36
8. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	38
8.1 AUDITORIA	42
8.2 PÚBLICOS OBJETIVO.....	46
8.3 OBJETIVOS.....	48
8.5 INSTRUMENTOS PARA COMUNICAR.....	52
INVESTIGACIÓN	54
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN.....	61
OBJETIVOS	63
PÚBLICOS OBJETIVOS	65
ESTRATEGIAS.....	68
ACCIONES.....	72
CALENDARIO.....	76
PRESUPUESTO.....	77

INTRODUCCIÓN

La comunicación de las organizaciones es una actividad en auge. Instituciones públicas, empresas y organizaciones se están dotando de departamentos de comunicación cada vez más sofisticados. Los directores de los mismos son profesionales de los que se requiere una preparación polifacética, a mitad de camino entre el periodismo, la publicidad y la estrategia (Juan M. Mora, 2009).

El desafío de muchas empresas ha sido tratar de incorporar la comunicación como ventaja competitiva en el mercado, procurando llegar a los posibles consumidores a través de nuevos medios o formas de comunicación. De la gestión de valores intangibles se ha pasado a la gerencia de las percepciones, reputación institucional y la imagen de marca (Capozzi, 2005).

En el sector de la comunicación de las empresas e instituciones hay un conjunto de públicos con los cuales uno se relaciona. En primer lugar la organización se interesará en dar a conocer y vender sus productos y servicios, luego precisará la adhesión de los colaboradores (empleados) y por último asentará su notoriedad como empresa, se ocupará de ser conocida y bien conocida.

En consecuencia, la comunicación institucional y organizacional no es un conjunto de técnicas rígidas a las que se tiene que adaptar las organizaciones para poder comunicar. Es más bien una base sobre la que se apoya la comunicación de cada empresa, un fundamento que se ve especificado y concretado por la naturaleza de una determinada institución. Incluye la misión, la actividad, el ámbito social en el que se desenvuelve y las consiguientes relaciones con los diversos públicos.

Las organizaciones deberán realizar su comunicación de modo organizado y dirigido a todas las personas o grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Teniendo como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con que se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e

imagen pública adecuada a sus fines y actividades. De esta manera, la comunicación conducirá a una situación más estable, a unas relaciones más armoniosas y a una prevención de posibles crisis: contribuyendo a la sostenibilidad de las empresas.

La Universidad Monteávila necesita comunicar sus metas y objetivos, dar vida a todo lo que se hace y hace también cada uno de sus equipos de trabajo, lograr que estos seas más productivos y que los líderes sean más fuertes (todo acto realizado por los mismos tiene una repercusión social que muchas veces es interpretada por la sociedad como comunicación institucional). No deberá separar su identidad de los valores de la Universidad, se trata de gestionar la cohesión comunicativa de la Institución, la comunicación deberá reflejar lo que la Casa de Estudios es, presentándola de mejor modo posible, sin traicionar la verdad. Evitando que la imagen, que se comunica, no corresponda con la realidad. Las fracturas, en este sentido, irán en detrimento de la percepción del público e influyen negativamente en el funcionamiento de la Institución.

En tal sentido, la Universidad Monteávila, estando consiente de la importancia del manejo estratégico de la comunicación, gestiona sus comunicaciones procurando que sus empleados sepan representar a la Institución, en todo momento en sus ámbitos de responsabilidad y adapta sus mensajes a las diversas audiencias, a través del establecimiento de relaciones de calidad (porque la relación exclusivamente económica es reductiva). Por último, ésta adecúa la notoriedad social y su imagen pública a la personalidad y fines de la Casa de Estudios.

Para la Universidad Monteávila, los posibles alumnos son uno de sus públicos objetivo más importantes y valiosos. El éxito de que estos vean en la Institución su opción de estudios dependerá, fundamentalmente, de la profesionalidad, dedicación y capacidad de comunicarse con estos. La Casa de Estudios sabe que la comunicación eficaz es en todos los sentidos de arriba abajo, de abajo hacia arriba, en horizontal y en transversal.

El presente proyecto busca establecer cómo deberá ser el modelo de comunicación a seguir con los admitidos de los diferentes procesos de admisión de pregrado de la Universidad Monteávila, en el período académico 2011-12.

MARCO CONTEXTUAL

Descripción de la Organización

La Universidad Monteávila es una institución venezolana de educación superior, sin fines de lucro, que desde hace 10 años se dedica a la formación académica y científica de profesionales competentes en sus áreas de especialidad. Se constituye como una comunidad de personas y saberes que se propone despertar y estimular, en todos sus miembros, el amor a la “sabiduría”, estableciendo entre ellos, relaciones vivificadas por el amor de amistad, que comportan querer bien al amigo y querer el bien del amigo.

Valores que orientan la vida universitaria:

1. Reconocimiento de la dignidad de la persona humana
2. Trabajo esforzado ordenado al saber
3. Promoción de la unidad de vida
4. Conocimiento de la verdad
5. Búsqueda y práctica del bien
6. Contemplación de la belleza
7. Aceptación integral y respetuosa del misterio del ser humano
8. Atención permanente de la realidad
9. Acompañamiento personal en el desarrollo de cada uno hacia la plenitud de sus potencialidades
10. Convivencia afectuosa que deriva del conocerse y servirse mutuamente

La UMA ofrece actualmente 4 carreras de Pregrado, 6 Especializaciones y varios Centros de Estudios:

Pregrado:

- Ciencias Administrativas
- Comunicación Social
- Derecho
- Educación

Especializaciones

- Especialización en Comunicación Organizacional
- Especialización en Derecho Procesal Constitucional
- Especialización en Evaluación Educativa
- Especialización en Periodismo Digital
- Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
- Especialización en Proyectos Educativos Comunitarios

Centros de Estudio

- Centro de Estudios de Iberoamérica
- Centro de Estudios de la Educación Superior
- Centro de Estudios de Humanismo Clásico
- Centro de Estudios de Derecho Público
- Centro de Desarrollo Ejecutivo
- Centro de Estudios para la Participación Ciudadana
- Centro de Investigación para la Resolución de Controversias
- Centro de Estudios de la Familia
- Centro de Estudios de Derechos Humanos
- Centro de Estudios para la Discapacidad
- Centro de Estudios de Bioética
- Centro de Estudios de Seguridad y Análisis Estratégico
- Centro de Estudio Ambientales

Actividad a la que se dedica la organización, ubicación

La Universidad Monteávila se dedica a la educación superior. Formación académica y científica de profesionales competentes en sus áreas de especialidad.

Dirección de sede: Calle El Buen Pastor, Boleíta Norte, Caracas

Dirección Postal: Apartado 62514^a, Chacao, Caracas

Teléfono central: 212- 232.52.55

Fax: 212-232.56.23

Página Web: www.uma.edu.ve

Breve historia

La Universidad Monteávila fue aprobada por decreto del 2 de octubre de 1998, después de varios años de preparación que se habían iniciado a finales de 1989 con la invitación a algunos profesionales para que dieran un aporte específico a la educación superior venezolana, quienes llevaron a cabo la elaboración de los proyectos que fueron presentados al Consejo Nacional de Universidades durante 1994-95. El decreto incluía la aprobación de las siguientes Facultades y carreras respectivas.

Ciencias de la Comunicación e Información: Escuela de Comunicación Social

Ciencias de la Educación: Escuela de Educación, Mención Preescolar y Mención Psicopedagogía (cambio a Mención Integral el 7 de junio de 2000, aprobado por el CNU)

Ciencias Económicas y Administrativas: Ciencias Administrativas

Ciencias Jurídicas y Políticas: Derecho

El 13 de septiembre de 1999 se iniciaron las actividades administrativas en la sede provisional de la calle el Buen Pastor, urbanización Boleíta Norte, Caracas. El 4 de octubre de 1999 comenzaron las actividades simultáneamente en las cuatro carreras aprobadas.

El 21 de mayo de 2004 el CNU aprobó la incorporación de seis nuevas Menciones en la carrera de Educación: Pedagogía, Historia y Geografía, Castellano y Literatura, Artes, Matemáticas y Física, Biología y Química.

El 18 de marzo de 2004 el CNU aprobó el cambio a régimen anual de los planes de estudio de la carrera de Comunicación Social y en la carrera de Educación en

cada una de sus Menciones, para las cohortes que ingresaron a partir del curso 2004-05

El 9 de diciembre de 2005 el CNU aprobó el cambio a régimen anual del plan de estudios de la carrera de Ciencias Administrativas, para las cohortes de los alumnos que ingresaron a partir del curso 2006-06

En el año 2006 el CNU aprobó el nivel de postgrado con la autorización de apertura de las primeras cinco Especializaciones: Comunicación Organizacional, Derecho Procesal Constitucional, Periodismo Digital, Proyectos Educativos Comunitarios y Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Este año se inició el Servicio Comunitario de Estudiantes de Educación Superior, de acuerdo a lo establecido en la ley correspondiente. Además de dar comienzo a la aplicación de las disposiciones de la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología e Innovación (LOCTI)

La Especialización en Evaluación Educativa fue aprobada el 12 de mayo de 2009 por el CNU. Este mismo año se aprobó la Especialización en Judicatura

El proyecto académico, a partir del 2009-10, contempla lo siguiente: apertura de la Especialización en Judicatura, aprobación de la Facultad de Ingeniería y la carrera de Economía. Solicitud de la aprobación de las Especializaciones en Propiedad Intelectual, Autismo y Legislación en Hidrocarburos. Culminación de las propuestas de la Facultad de Ciencias de la Salud, de la Maestría en Filosofía y de las Especializaciones en Resolución de Controversias, Derecho Económico y Publicidad. Elaboración de las propuestas de la Facultad de Humanidades y la de Arquitectura, Urbanismo y Diseño.

Filosofía de gestión, misión y visión.

La UMA fomenta a plenitud la personalidad de sus estudiantes desde una perspectiva cristiana, a través de una excelente preparación profesional, profunda formación humanista, enraizada en la cultura iberoamericana y venezolana, eficaz transmisión de valores éticos y apreciación de la belleza.

La visión de la Universidad es conformar una comunidad de personas que promueven y acogen la más variada multiplicidad de disciplinas, en un permanente diálogo y armónica cooperación, y que junto a la profundización en los fundamentos y causas últimas de la realidad, aspiran a la plenitud del saber y del bien, dispuestos generosamente al servicio de la humanidad y del país.

Estructura organizativa

La estructura organizativa de la UMA está integrada por:

El Consejo Superior compuesto por al menos quince miembros designados por la Junta Directiva de la Asociación para el Desarrollo de la Universidad Monteávila, con atribuciones para el alto gobierno y la orientación general de la Universidad. Cuenta con un Consejo Permanente de nueve miembros con competencia para la puesta en práctica y seguimiento de las orientaciones acordadas. Adicionalmente tiene como órganos asesores y de apoyo: Centro de Altos Estudios, Consejo Consultivo Académico, Consejo Consultivo de Promoción, Contralor, Comité de Admisión de Profesores y Comité de Promoción de Alumnos.

El Consejo Universitario, el cual ejerce las funciones de gobierno según las competencias de las leyes vigentes, integrado por las autoridades rectorales (Rector, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo y Secretaría General) y representantes del Consejo Superior (que conforman el Consejo Directivo), los Decanos y representantes del personal docente y de estudiantes. Cuenta con los siguientes órganos asesores y de apoyo: Comité de Desarrollo y Promoción Institucional, Comité de Estudios de Postgrado, Consultoría Jurídica, Centro de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico, y Dirección de Biblioteca. El

Vicerrectorado Académico coordina la labor de las Facultades. El Vicerrectorado Administrativo integra las siguientes Coordinaciones: Personal y Servicios Generales y Finanzas e Informática. La Secretaría General integra las siguientes Coordinaciones: Control de Estudios y Promoción de Alumnos.

Cada Facultad tiene como órgano directivo al Consejo de Facultad que está integrado por el Decano, el Director de cada Escuela y el Secretario de Facultad, al que se pueden incorporar coordinadores académicos y representantes de profesores y estudiantes.

El Comité de Estudios de Postgrado está integrado por el Presidente, Coordinador General y Asistente General (Monteávila, 2005-2006).

Presentación fundamentada de la necesidad, la oportunidad, el problema que se quiera resolver y descripción de la situación a atender

La Universidad Monteávila no cuenta con una planificación estratégica que maneje la relación con los admitidos de los diferentes procesos de preinscripción de pregrado. La Casa de Estudios debe tomar posiciones estratégicas, con el objeto de que este público escoja como opción de estudio a la Institución. Deberá aprovechar las herramientas que permitan el adecuado manejo y dinámica de la comunicación, y seguimiento continuo de ésta, con este grupo de interés.

El Proyecto Final de Carrera quiere dar solución a este problema, estableciendo un modelo estratégico donde las acciones de comunicación, con admitidos, sean productivas y se aprovechen las diferentes vías y medios para la correcta transmisión de la identidad y mensajes de la Universidad a este público.

Población directamente relacionada

Comité de Admisión de Alumnos

Comité de Bienestar Estudiantil

Comité de Desarrollo y Promoción Institucional

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información
Facultad de Ciencias de la Educación
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Vicerrectorado Administrativo

Aspectos económicos, culturales, legales, humanos asociados (los que apliquen)

El caso de estudio ayudará a determinar la comunicación de la Universidad Monteávila con los admitidos del período 2011-2012. Del Proyecto Final de Carrera se derivará un presupuesto que la Universidad manejará con la finalidad de llevar a cabo el Plan de Comunicación, realizado para este fin. Para el estudio no se necesitará ninguna inversión.

Recursos existentes en la organización que serán útiles en el proyecto (fuentes de información, presupuesto y cualquier tipo de apoyo)

Los recursos existentes en la Universidad Monteávila utilizados serán las fuentes de información del Comité de Admisión de Alumnos, Bienestar Estudiantil y Desarrollo y Promoción Institucional. Además se contará con la planificación de comunicación desarrollada para los dos últimos procesos de admisión del año académico 2009-10, en su relación con preinscritos y admitidos. Se analizará los resultados de las encuestas de preinscritos que se han realizado hasta el momento (últimos dos procesos de admisión del período académico 2009-10 y primer proceso de preinscripción del 2010-11) Se contará con el apoyo de la Biblioteca de la UMA para el estudio de planes similares realizados como Proyectos Finales de Carreras y libros especializados en la materia.

Redefinición del enunciado del problema en función del marco contextual

El presente estudio de investigación busca recoger ¿Cómo debe ser el Plan de Comunicación para los admitidos de Pregrado en el año académico 2011-2012 de la Universidad Monteávila?

Tipo de Investigación

Investigación-acción: “su propósito es investigar la condición actual y condición deseada de un grupo, equipo, proyectos, programas, unidades o la organización en su conjunto, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión para lograr la condición deseada” (Valerino, Yáber y Cemborain, 2010,70)

Enunciado del Problema

¿Cómo debe ser el Plan de Comunicación para los admitidos de Pregrado en el año académico 2011-2012 de la Universidad Monteávila?

Objetivo General

Diseñar el Plan de Comunicación para los admitidos de Pregrado del año académico 2011-2012 de la Universidad Monteávila.

Objetivo Específicos

- Indagar sobre las necesidades de la Universidad en referencia a la comunicación con los admitidos del año académico 2011-2012.
- Realizar un Plan de Comunicación viable y acorde a las necesidades de la Universidad Monteávila en cuanto a su relación con los admitidos del año académico 2011-2012.
- Suministrar recomendaciones para continuar con el proyecto los años académicos venideros al contemplado en este Plan de Comunicación.

Justificación

El interés del Proyecto Final de Carrera es que los preinscritos, de la Universidad Monteávila - en cada uno de sus procesos de admisión para el año académico 2011-12 -, que resultaron admitidos en Administración, Comunicación Social, Derecho y Educación, elijan instruirse en la Universidad, luego de haber conocido los beneficios que conlleva estudiar en esta Casa de Estudios.

La comunicación generada hasta el momento, con este público, no ha sido controlada, ni gestionada estratégicamente lo que ha impedido una planificación coherente y un buen manejo del presupuesto estimado para tal efecto.

A pesar de que la Universidad cuenta con una cultura e identidad corporativa propia, no ha sabido comunicarla, estratégicamente, a este grupo de interés, por tal motivo, el plan de comunicación debe estar orientado en primer lugar, a establecer las bases para proyectar su propia personalidad, de forma tal que se pueda transmitir una imagen controlada y coherente con ésta, para así asegurar la rentabilidad de las acciones a realizar.

A su vez, deberá establecerse la transmisión de de mensajes clave y la diferenciación de la competencia. Por ende, las acciones de comunicación han sido poco productivas. Por otra parte, no se han aprovechado las diferentes vías y medios (relaciones publicas, nuevas tecnologías, publicidad, marketing, líderes de opinión). Se considera que la explotación de los diferentes medios de comunicación ha sido escasa y las decisiones no han respondido a ningún lineamiento estratégico. A excepciones de una planificación que se realizó en los últimos dos procesos de admisión del año académico 2009-10.

Para la Universidad Monteávila, los posibles alumnos son uno de sus públicos objetivo más importantes y valiosos. El éxito de que estos vean en la Institución su opción de estudios dependerá, fundamentalmente, de la profesionalidad, dedicación y capacidad de comunicarse con estos.

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTE HISTÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL O CORPORATIVA

“La comunicación, como actividad connatural al hombre en sociedad, ha existido desde el origen mismo del género humano. En un primer momento se manifestaba de modo interpersonal: a través de la tradición oral se transmitía de generación en generación el bagaje cultural y la experiencia vivida. Más tarde, la escritura y el arte facilitaron la transmisión del saber y la influencia de unas generaciones en las siguientes. Los medios de difusión inventados a lo largo de la historia dieron alas a las capacidades comunicativas del hombre, especialmente a partir de la imprenta. Siglos después llegarían la radio, la televisión y las posibilidades abiertas por las telecomunicaciones y por Internet.

Junto a la comunicación interpersonal, también la comunicación institucional y organizacional cuenta con raíces antiguas. Ha existido desde que surgieron las instituciones y organizaciones, desde que el hombre empezó a organizarse con sus semejantes para alcanzar un objetivo común. Ciertamente, era diversa la comunicación de las tribus nómadas, que unían esfuerzos para la caza, de aquella que tenía lugar en sociedades más desarrolladas, como Grecia o el antiguo Egipto. A medida que las sociedades evolucionaron, en su seno se crearon instituciones y organizaciones que respondían a funciones muy diversas: de defensa, comerciales, religiosas, políticas, culturales... Esas tenían un puesto en la sociedad y proponían ideas, modos de gobernar y valores.

La difusión personal o institucional de ideas es un elemento constante en la historia. Julio César (100-44 a.C.) por ejemplo, ofrece en *La guerra de las Galias* y en *La Guerra Civil* una visión particular de su imperio, que podrías compararse con algunas formas de comunicación política e institucional de nuestros días, como la justificación de una intervención armada en un determinado país. En efecto, durante siglos, las representaciones de batallas militares, los bustos, los relieves,

las monedas, han sido símbolos con gran poder comunicativo entre griegos, egipcios, aztecas y muchos otros pueblos. Estos símbolos, promovidos por los gobernantes, transmitían valores, que se expresaban también en canciones populares y relatos, donde lo literario se mezclaba con lo patriótico. Las crónicas de los distintos reinos transmitían a la posteridad una visión oficial, institucional, de acontecimientos históricos, remarcando ciertos eventos y silenciando otros, que eran considerados de menor importancia. Independientemente de su mayor o menor cercanía a los hechos, todo comunicador imprime un toque personal a su actividad.

La propagación institucional de las ideas, presente en la sociedad desde mucho antes, adquirió un impulso decisivo hacia 1455 con la invención de la imprenta. El descubrimiento de Gutenberg se convirtió en un medio con enorme capacidad de difusión. En los siglos XVI y XVII, los protagonistas de las luchas religiosas y políticas europeas aprovecharían la imprenta para difundir de modo masivo sus ideas frente a los adversarios. De hecho, diversos autores sostienen que el término “propaganda”, en su sentido de difusión o propagación de ideas, fue institucionalizado en 1622 con la creación de la *Sacra Congregation de Propaganda Fide* por parte del Papa, con la finalidad de propagar la fe católica en la recién descubierta América y contrarrestar el efecto del protestantismo en Europa.

El foro de opinión pública fue ampliándose a la vez que aumentaba el número de imprentas y de libros en circulación, puestos al alcance de un mercado de lectores cada vez mayor. Con el crecimiento de la burguesía y del comercio, la imprenta fue mejorando sus posibilidades y nacieron los primeros periódicos y hojas volanderas, ligados a la información comercial y a la política: el primer periódico sería la *Gazzette*, nacido en Francia en 1631, con el apoyo de Richelieu y Luis XIII.

Gracias al progresivo desarrollo de la prensa, la difusión organizada de ideas ejerció una poderosa influencia primero en las guerras europeas, y más tarde en el nacimiento de los Estados Unidos (1787-1788). También sería decisiva en la Revolución Francesa (1789), en los nacionalismos del siglo XIX (Grecia, Países Bajos), en la independencia de las colonias españolas en América en la unificación de países como Italia (1870).

En los siglos XIX y XX, los adelantos científicos, junto con el desarrollo económico-industrial iniciado en el Reino Unido, hicieron posible el descubrimiento de nuevos medios de comunicación, con un potencial de difusión extraordinario: primero la radio, después la televisión y más adelante la tecnología digital, que ha abierto muchas posibilidades, como Internet. Estos avances configuraron una nueva sociedad, la de la información, dan vida a una cultural global, y sitúan a los medios de comunicación en el centro del debate político, religioso, comercial e ideológico del siglo XX.

Paralelamente se han desarrollado el marketing y la publicidad, orientados a la venta de productos o servicios, así como las relaciones públicas, ligadas a causas políticas, ideológicas y económicas. Entre los estudios históricos más conocidos en el ámbito de las relaciones públicas sobresalen los realizados por algunos autores estadounidenses, como Cutlip y Olasky. Gran parte de la bibliografía usada por estos autores procede de los Estados Unidos, que, siendo una incipiente potencia industrial en el siglo XIX, no adquirió el liderazgo económico hasta bien entrado el siglo XX.

En los estudios históricos sobre las relaciones públicas se observan dos tendencias diferenciadas. Por una parte, la corriente que las entiende de modo amplio, y descubre precedentes en todas las manifestaciones informales que se han dado a lo largo de los siglos. Por otra, la que considera que las relaciones públicas comienzan cuando se ejercen por primera vez de manera formal, con la creación de la profesión como tal y como la entendemos hoy. En realidad, ambas

corrientes se complementan y equilibran. La primera podría incurrir en el error de enfocar acontecimientos históricos con moldes preconcebidos, y de interpretarlos desde concepciones actuales de las relaciones públicas. La segunda podría llevar al extremo de olvidar los precedentes históricos que han configurado el modo de ser de las relaciones públicas y de la comunicación de las organizaciones en general.

Hasta los principios del siglo XX, las relaciones públicas giraban en torno a los agentes de prensa y a la publicidad, en estrecha relación con las promociones de productos y con las técnicas de venta, que hoy se incluirían en lo que denominan *marketing*. Las empresas utilizaban la comunicación para mejorar su imagen, deteriorada por las dificultades económicas, los conflictos laborales y algunos comportamientos mercantiles pocos éticos.

Numerosos autores destacan el papel de Ivy Lee, tanto por su trabajo para mejorar la imagen de Rockefeller, como por la creación, en 1916, de la que se considera la primera oficina de relaciones públicas en los Estados Unidos. En 1919, Edward L. Bernays abrió una consultora similar, utilizando la denominación de “consejero de relaciones públicas”. A partir de 1921 se iniciaron los primeros cursos de relaciones públicas en las universidades de *Wisconsin* y *Princeton*.

A causa del contexto económico y social de la época, las relaciones públicas, el *marketing* y la publicidad nacieron muy ligadas a objetivos empresariales.

John Hill, Don Knowlton, Clem Whitaker o Leone Baxter fueron alguno de los profesionales más conocidos en las cuatro primeras décadas del siglo XX, en las que, paralelamente al campo empresarial, la comunicación se desarrolló en el ámbito político. Después de la II Guerra Mundial, con el enorme crecimiento económico de los Estados Unidos y de Europa, se incrementaron también las actividades de comunicación de las empresas, las asociaciones profesionales y las compañías dedicadas a las relaciones públicas. Persistió en algunos sectores

la concepción de las relaciones públicas como fin en sí mismas, con una visión reductiva de los destinatarios, considerados como meros consumidores o votantes. Los planteamientos utilitaristas han provocado en algunos casos actuaciones sorprendentes: personas que habían trabajado en la comunicación de regímenes totalitarios, ha desarrollado posteriormente su actividad profesional en empresas de relaciones públicas.

La comunicación institucional y organizacional tiene, por tanto, muchos y variados antecedentes históricos, pero en cuanto a disciplina se ha consolidado especialmente desde mediados del siglo XX. Las empresas comerciales empezaron a vender sus productos a gran escala -especialmente en los Estados Unidos y Europa- y vieron la oportunidad de comunicar con sus clientes de un modo masivo a través de las múltiples fórmulas que ofrecían los nuevos medios. En la segunda mitad del siglo XX” (Juan M. Mora, 2009).

2. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL O CORPORATIVA

La llamada comunicación corporativa, o relaciones públicas corporativas, es en realidad un conjunto de elementos que van más allá de las disciplinas tradicionales entendidas como puro *marketing*, publicidad o relaciones públicas. Es un concepto más amplio que tiende a integrar estas tres actividades y ampliar los campos de relación con otros públicos, sin limitarse a las finalidades comerciales. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional o institucional (no solo las grandes empresas o corporaciones), se acerca a un concepto más amplio, no tan ligado a un producto o una marca. (Juan M. Mora, 2009).

José María La Porte, define la comunicación institucional o corporativa como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución de la mano de sus representantes, dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Su objetivo es establecer relaciones de calidad entre

la organización y los públicos con que se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imágenes públicas adecuadas a sus fines y actividades.

Según Dolphin, la comunicación en las organizaciones es el proceso en el que se traduce la identidad en imagen, haciendo que éstas coincidan. En sentido estricto, el autor establece que una organización no 'fabrica' su imagen pública, sino que la 'merece', en la medida en que ésta es reflejo de la realidad.

En consecuencia todas estas definiciones entienden a la comunicación como el sistema nervioso de la empresa. Buscando que la organización conciba y realice actividades que creen y fomenten la viabilidad y eficiencia de los flujos internos y externo.

A Los empresarios les interesa informar de sus organizaciones y actividades, pero no solo de lo *bueno y maravillosas* que son, sino de: *cómo* se encuentran financiera y productivamente, para así dar mayor fiabilidad a sus productos y servicios dirigidos hacia un determinado pública objetivo, al que quiere llegar; también *por qué* sus elementos productivos o de servicio se realizan así o de otra manera; *qué* ventajas nos ofrecen; con *cuántos* empleados cuentan para producir lo que sacan al exterior; de *cómo* se encuentran laboralmente las relaciones con ellos; *con qué* 'cultura corporativa' o conjunto de normas humanas y sociales están formadas sus organizaciones; de *cómo* funcionan sus 'comités de empleados'; de *para qué* se realiza esto y no lo otro; *con qué* vehículo o 'revista informativa' cuentan sus trabajadores y clientes, para conocer lo que ocurre dentro y fuera de ellas, según explica Francisco Martín.

El autor agrega, que la comunicación de una empresa es importante que no sea siempre fría y lineal, esta tiene que ser caliente y humana; de esta forma es más fácil llegar al empleado y al público al cual se dirige en todo momento.

Dilcia Cañizales explica que las unidades de comunicación o de imagen corporativa tienen dos funciones; la primera: una función estructural cuyo propósito es lograr el posicionamiento de la corporación, de forma que se entienda correctamente la identidad, tanto a los públicos internos como externos. La segunda: es la función coyuntural, que se aplica cuando la compañía ha perdido credibilidad o está pasando por una crisis. En este sentido, se debe aplicar una estrategia de comunicación para explicar la contingencia.

Para Francisco Martín, la comunicación en empresas e instituciones, implican las siguientes funciones:

- Coordinar y canalizar el Plan / Estratégico de comunicaciones de la empresa o institución.
- Gestionar, en coordinación con el Presidencia y Directiva General, acciones encaminadas a mejorar la imagen pública.
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.
- Mantener estrecha y eficaz relación con los medios de comunicación.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación.

Algunos estudios permiten señalar siete posibles líneas de fuerza que parecen importantes para lograr la cohesión entre la naturaleza, la actividad y la imagen institucional:

1. La comunicación busca transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan.
2. Tiene carácter dialógico, busca relacionarse con los miembros de la sociedad contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos.
3. No pueden separarse la identidad y los valores de una institución de su modo de comunicar.
4. La comunicación no puede convertirse en una herramienta para maquillar una mala gestión.
5. Evitar que la imagen que se comunique no corresponda con la realidad.

6. Todo acto realizado por la institución o sus miembros tiene una repercusión social que muchas veces viene interpretada por la sociedad como comunicación institucional.
7. Las relaciones implican comunicación verbal o no verbal. De las dos formas se transmite la identidad de la organización.

Ya entendiendo lo términos anteriores, hay que establecer los cinco aspectos básicos de las comunicaciones corporativas, que especifica Cañizales;

1. ¿Quiénes somos?: hay que tener en cuenta la definición de la entidad y el terreno donde ésta se desempeña. En otras palabras lo que es en sí la compañía y lo que ella representa.
En este marco se incluye todo aquello referente a su historia, su origen su fundación, las etapas por las ha atravesado, eventuales crisis, el presente de la misma, estudios sobre el personal, la producción, la organización los beneficios, la eventual competencia, entre otros.
2. ¿Con quién nos comunicamos?: existen unos estudios previos para conocer los públicos claves de los mensajes de la comunicación. Estos se deben hacer con los públicos destinatarios, limitados según las características que le interesen a la institución.
3. ¿Para qué nos comunicamos?: es necesario para comunicar una idea concreta, vigorosa, precisa y atrayente, conseguir el interés, la confianza y la identificación del público.
4. ¿Con qué medios nos comunicamos?: las herramientas de comunicación hay que elegir las de manera que vayan acorde y se ajusten al presupuesto de la empresa. Tiene que ir de la mano con el tiempo y los efectos humanos. El medio es el vehículo de la idea. Puede ser tanto una entrevista personal como una emisión de radio, una cartelera, un disco u otro. También es el instrumento para mediar entre los dos polos de una relación, supliendo el contacto interpersonal.
5. ¿Qué conseguimos al comunicarnos?: hay que evaluar si lo que se planteo al principio de la campaña se realizó. Ésta queda incompleta si no se prolongan mediante la valoración correspondiente. En esta fase es

necesaria la honradez y el saber perder; teniendo en cuenta que muchos criterios de valoración pueden mostrar resultados con realidades desagradables. Entre éstas están los fracasos y el no haber comunicado.

3. CULTURA CORPORATIVA

La comunicación en las organizaciones transmite la cultura corporativa de una organización; ésta la podemos definir como la filosofía y programa de actuación ligado estrictamente a la estructura emocional de la empresa. Ésta marca la pauta en la institución, es el modelo de actuar y reaccionar.

Establece Cañizales, que la cultura corporativa constituye un conjunto de ideas, normas y valores que conforman la identidad de la institución. Todos sus miembros participan en la creación de las características conceptuales de la esencia o personalidad de la institución, hecho que permitirá que la empresa se pueda distinguir de las demás. Esto deriva en un patrimonio cultural tan relevante como el económico. Sin cultura una corporación queda a merced de la improvisación, esto conlleva a que la misma carezca de rasgos propios que deberán ser comunicados a sus clientes. Al contener un conjunto de reglas la organización podrá mantener un comportamiento coherente y lógico.

La cultura corporativa tiene un alto valor estratégico al ser irreproducible y al aportar energía extra al sistema. *Harvard Business School* establece que los elementos utilizados por la mayoría de las compañías Americanas son:

- Valores
- Creencias
- Lenguaje
- Símbolos
- Significados

La cultura corporativa está conformada por las manifestaciones que expresan una forma de ser colectiva, que normalmente no se explican, pero se perciben, así como por creencias que se han convertido en principios de comportamiento. Debe ser considerada como una parte integral de la organización, como unidad social independiente y claramente definida y es un producto de la experiencia grupal compartida por los componentes de la empresa.

Los valores, presentes en la cultura corporativa, son los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma, considerados como las interacciones planteadas por la alta dirección con el objeto de que los empleados, en todos sus niveles, asuman los objetivos básicos de la empresa.

La cultura de la empresa se relaciona estrechamente con su misión, que se identifica con lo que es la organización, su razón de ser y la contribución que puede hacer a la sociedad en que actúa. Y la cultura persigue la visión de la institución: conjunto de ideas generales que proporcionan el marco de referencia de la organización. Fija el rumbo.

En conclusión la cultura de la empresa, configura su propia identidad a través de la definición de una misión a cumplir, condicionada por los propios principios y valores de la organización. Los destinatarios de la actividad de la empresa colaboran en el éxito final de la misma a través de la imagen que se han formado de ella

4. CONFIGURACIÓN DE LA IMAGEN PÚBLICA DE LAS ORGANIZACIONES

Conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e

informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

La imagen es el conjunto de percepciones y valoraciones de 'rasgos' que caracterizan a una institución, una marca o un producto. Es un resultado interactivo que un conjunto de comportamientos de la empresa produce en sus públicos. No es algo absoluto. Se diferencia sensiblemente según los públicos; así por ejemplo, los proveedores de una empresa pueden tener una imagen muy diferente de la que poseen sus clientes y de la de los propios empleados y/o accionistas.

La imagen no es la identidad de la empresa, pero se configura a partir de ella. La imagen se genera en los públicos, como resultado de sus percepciones con respecto a la personalidad/identidad de la empresa, de manera que, cuando tales percepciones de identidad son erróneas la imagen queda desviada de tal realidad, lo cual es negativo para la empresa. Es decir, una vez cerrado el proceso del mensaje emitido por la corporación, la imagen es lo que las audiencias han percibido. Por tal motivo, los mensajes deben ser emitidos de manera coherente para que exista esa correspondencia entre imagen e identidad.

La imagen puede o no, estar controlada por la organización. La imagen natural: es la que ha ido surgiendo históricamente en una organización. Carece de un proceso de control de la comunicación al servicio de su imagen y, obedece por tanto, a pautas espontáneas de actuación. Por su parte, la imagen controlada por la organización: surge de la voluntad de la empresa por poner bajo su propio control ese efecto.

Para Joan Costa, la imagen corporativa o identidad corporativa, es una disciplina de la comunicación visual que tiene como función el sistematizar el diseño de las marcas e imágenes de identidad empresarial o institucional, en todas sus

variantes y aplicaciones. De esta manera con esta imagen la organización será reconocida por cada consumidor.

Joan Ferrer comenta, que la Imagen Corporativa tiene dos definiciones; en un sentido amplio se entiende como lo que somos, como nos ven y cómo queremos que nos vean globalmente nuestros públicos, es un sentido estricto comprende únicamente los elementos gráficos de nuestra imagen, logogramas, logotipos, papelería, aspectos estéticos de nuestra envases y folletos, rótulos entre otros.

A continuación vamos a detallar cada uno de los aspectos de la imagen corporativa sugeridos por Joan Ferrer:

La imagen en sentido amplio: consta en no sólo determinar los puntos gráficos que en ella tienen vida, sino en dar a conocer el plan de comunicaciones y las relaciones públicas, teniendo como base los caminos para poder corregir y consolidar lo que será la esencia de la empresa.

La imagen en sentido estricto: es lo que se ve, debe tener un aspecto uniforme en sí misma y se tiene que diferenciar con la competencia. Cuando se define la imagen gráfica se debe tener en cuenta que está tenga una cohesión con la cultura de la empresa, con esto es preciso investigar sobre su historia y la imagen cultural de la organización en sí misma y en el sector donde se desarrolla, seguido de la importancia de la integración con los criterios gráficos, que debe ser perdurable en el tiempo, sin embargo, no deben ser eternos se pueden ir adaptando con el paso de los años. Esta imagen permite identificar los valores objetivos y méritos de la empresa.

Ferrer continúa señalando, que la imagen de la empresa comprende un conjunto de elementos gráficos:

- Logo
- Tipografía
- Papelería

- Colores
- Envases

La imagen es el resultado del engranaje de todas las unidades que conforman la estructura de la organización y de una buena gerencia corporativa. Es así, la unión de todas las acciones positivas y negativas de la institución, afirma Cañizales.

La imagen se gestiona interna y externamente, para lo que se necesita una estructura comunicacional corporativa que vaya acorde con las dimensiones de la compañía, misión, visión y objetivos corporativos. La imagen no puede ser diferente en cada sitio donde se presente, ella necesita una personalidad consistente, tiene que ser presentada como una sola entidad en compañía de la imagen externa.

5. QUIÉN DIRIGE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Fernando Martín comenta que en las empresas u organizaciones es indispensable la figura del profesional de la comunicación; debido a la complejidad de las actividades a las que se enfrentan las organizaciones hoy en día. Este profesional debe tener un gran poder de síntesis, una amplia fluidez mental y ser un experto y hábil comunicador. Debe estar totalmente integrado a la cultura corporativa de la organización.

Éste tiene en sus manos la coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de la imagen pública de la empresa u organización, mediante los mensajes emitidos dentro de la misma o por medios de comunicación; todo con la finalidad de que la información llegue de una manera veraz y rápida a los públicos claves.

Rafael Rubio expresa éste profesional juega el papel más difícil, y nada envidiable, de la canalización sobre la información entre la empresa y sus públicos. El ejercicio o gobierno de esta responsabilidad es desarrolla por un Director de Comunicación, en siglas DIRCOM.

Proveda explica que los DIRCOM son en sí mismo sintetizadores que deben definir el objetivo cultural de la empresa o institución, vinculados con la Directiva General, utilizando todo los materiales necesarios junto con su capacidad y sentido común, desde la gestión de la complejidad creativa, para romper con el modelo unidimensional de la comunicación.

El Director de la Comunicación debe tener diez elementos establecidos por Francisco Javier Garrido:

- Debe evitar las improvisaciones y los discursos técnicos-abstractos
- Dar la primicia a la Información y reiterar las ideas básicas para que se mantengan presentes.
- Ser breve, conciso y claro, manejar los conceptos adecuados y fáciles de entender.
- Hablar directamente de los hechos, lo que se aprecia puede venir después.
- Prescindir del uso de adjetivos, adverbios y latiguillos.
- Las cifras deberán ser sólo las básicas.
- Debe mantener la seriedad, el sosiego y la compostura en la exposición.
- Al hablar debe mantener la calma, hacerlo despacio, con naturalidad sin términos rebuscados y con la modulación adecuada.
- Transmitir dominio del tema, sin alardear de que sabe demasiado.
- Respetar y confiar en la objetividad del informador.

Además para Martín el DIRCOM tiene una serie de funciones, facultades y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo dentro de la empresa u organización:

Funciones

- Realizar todo tipo de actividades que sean delegadas directamente por la Presidencia o Director General.

- Dirigir la integración y potenciación de los empleados pertenecientes al gabinete, en cuanto a recursos de comunicación, motivación y delegación de funciones.
- Proponer a la Presidencia o Dirección General y en consecuencia a la Dirección de Personal, todo tipo de ascensos, traslados, premios, sanciones siempre que sean oportunos.
- Comunicar al Director de Personal, las necesidades de formación que detecta en sus empleados.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de disciplina, asistencia para la adaptación de las medidas que en la empresa se derivan, canalizadas hacia la Presidencia o la Dirección General, los asuntos de personal que por su gravedad o importancia según lo requiera.
- Conceder permisos a sus empleados, de acuerdo con las normas establecidas, así como dirigir y controlar sus cuadros de vacaciones.

Facultades

- Hacer sugerencias a la Presidencia o Dirección General sobre el Plan de Comunicación a seguir por la empresa.
- Proponer, a la Presidencia o a la Dirección General, la organización de sus actividades y servicios.
- Autorizar gastos originados en su Gabinete, hasta lo concentrado por la Presidencia o Dirección General.
- Acceder a todo tipo de información y documentación existente en la organización y que sirva para comunicar cualquier tipo de actividad o servicio hacia el interior o exterior de la misma, bajo la coordinación de la Presidencia o Dirección General.
- Representar a la organización ante los Medios de Comunicación.
- Ejercer la Dirección de su Gabinete y adoptar decisiones que afecten a sus Departamentos, especialmente en caso de urgencia dando cuenta inmediatamente a la Presidencia o a la Dirección General.

- Conceder permisos a sus empleados dentro de los límites establecidos para la empresa u organización.

Responsabilidades

- Cumplir en todo momento los objetos del plan de trabajo establecido.
- Tener una rápida y fluida comunicación con la Presidencia o Dirección General así como el resto de los empleados de la organización.
- Propiciar entre sus empleados y con el resto de la organización un clima amistoso de trabajo.
- Mantener la suficiente discreción en todas las actividades que se realicen en su Gabinete tanto internas como externas.
- Utilizar y explotar todas las posibilidades técnicas concebidas a su Gabinete para así rentabilizar su gestión empresarial o institucional.

6. COMUNICACIÓN INTERNA

Para Alberto Martínez de Velasco las instituciones no pueden existir sin comunicación, ya que los empleados no sabrían que hacer, cómo, cuándo para qué y por qué hacerlo. Además, el autor señala, cuando una organización tiene buena comunicación genera una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño en sus empleados. Utilizando la comunicación las personas comprenderán mejor su trabajo dentro de la institución.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas dentro de cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Este tipo de comunicación ha existido siempre, ya que es consustancial con su funcionamiento para comunicar objetivos y órdenes de trabajo. Ésta debe comenzar en sí misma. Los colaboradores que forman parte del Departamento de

Comunicación deben ser los primeros en conocer las noticias importantes de las empresa, así, al momento de suministrar la información a los empleados no se crea insatisfacción, frustración y desmotivación. Hay que recordar que los trabajadores de una empresa son los primeros transmisores de una imagen.

La comunicación interna genera el enlace entre los niveles directivos y los empleados. Se evita caer en la “trama de la actividad” permitiendo a los gerentes tomar decisiones fundamentales y bien orientadas. Martínez agrega que las técnicas que utilizan los directores para mejorar la comunicación son: desarrollar una actitud positiva al comunicar, obtener la información necesaria, mantener la confianza de los empleados y realizar un plan de comunicación.

Juan Manuel Mora establece que la comunicación dentro de la institución es:

- Conocer la propia identidad: el conjunto de rasgos que configuran la personalidad de la institución y la hace diferentes a otras es lo que da el punto de partida a la comunicación. Este tipo de comunicación requiere conocerse a sí mismo, tomar conciencia e interiorizar.
- Encarnar la identidad en la cultura: los principios de la institución no se pueden quedar en papel. La identidad de la misma se tiene que plasmar en vida, en las acciones que conforman la institución. En este sentido la comunicación tiene ciertos peligros, donde Mora los divide en dos; la mentalidad teórica, pensar que la comunicación consiste sobre todo en declaraciones de intenciones; y la incoherencia que supone obrar en contra de la propia identidad.
- Elaborar un discurso: de la identidad a la acción, de la acción a la palabra. Para comunicar es necesario primero conocerse; después, es preciso obrar de acuerdo con la propia identidad, manifestarla en acciones; pero además hace falta expresar identidad y la cultura en un discurso, en palabras y argumentos comprensibles para los demás: para comunicar, una institución tiene que dar pública razón de su ser de su obrar. El discurso ha de ser,

ante todo, comprensible. Ser comprensible significa situar la información en su contexto, transmitir el sentido de las acciones de una institución, sus motivos y su finalidad. (Juan M. Mora, 2009)

En las comunicaciones internas el director del departamento de comunicaciones tiene la responsabilidad de planear, organizar, integrar y administrar el sistema de las comunicaciones dentro de la institución. El mismo supervisará la elaboración de las diferentes formas de comunicación y los mejores sistemas para proporcionar noticias al personal. Asimismo, tiene que promover, organizar y desarrollar los programas que presten servicio al personal de la corporación, comenta Dilcia Cañizales.

La autora añade que las comunicaciones internas pueden hacer posible una mayor y más efectiva comunicación entre la directiva y los empleados. Esta ayuda al control de los empleados, con resultados al resolver los problemas que estos puedan presentar en el desarrollo de su trabajo, como también, el establecimiento de un plan de adiestramiento que impliquen la transacción humana de conocimiento, entre el instructor y el alumno.

En el área de las comunicaciones internas se trabaja con las condiciones laborales y personales de los trabajadores, el ámbito de acción está limitado por el departamento de personal, formación profesional, psicología industrial y asistencia social, establece Cañizales.

Establece Juan Manuel Mora, que la comunicación interna es la fuente de información más valiosa, es el instrumento de motivación, la clave para la prevención de problemas y además es el lanzamiento de proyectos. La comunicación interna es el factor fundamental de cohesión, es uno de los combustibles más importantes de las organizaciones.

Para Joan Elías y José Mascarey en su Libro Más allá de la comunicación interna, establecen que las empresas del futuro vienen definidas por:

- La globalización y liberación de los mercados.
- La organización como sistema abierto en el que actúan todos los elementos integrantes.
- El aprovechamiento de toda la inteligencia, creatividad y capacidad de los empleados.
- La organización en red del trabajo en equipo.
- Unos objetivos compartidos.

También el autor comenta sobre los elementos que se utilizan en las comunicaciones internas, establecidas como las nuevas claves de la comunicación, entre ellos se encuentra la Intranet, vídeos de la empresa, archivos fotográficos, e-mail, manuales telefónicos, los boletines, plan de bienvenida, resúmenes de prensa, folletos corporativos, de ambiente, de división, de fábrica, entre otros. Es importante no olvidar la importancia que tiene la comunicación interactiva como elemento clave de la competitividad y progreso de las empresas e instituciones básicas para acercarnos a la gestión del conocimiento.

7. COMUNICACIÓN EXTERNA

Francisco Martín establece que la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, buscando mantener o generar nuevas relaciones, como a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicio.

En las comunicaciones externas no se debe generalizar. Cada público o cada sector requiere de un tratamiento especial, por lo que se debe una planificación y una programación seria y específica para cada uno de ellos, con actuaciones

concretas debidamente jerarquizadas, ya que están dirigidas a todos los públicos del exterior de la institución, establece Cañizales.

Los conceptos de identidad, cultura y discurso –ideas, acciones y palabras- llegan al público destinatario por diversos medios creando diferentes percepciones. Esta formación sobre la imagen no depende únicamente de cómo una institución se expresa, sino también de cómo esas expresiones son recibidas. Mencionaremos tres vertientes de la comunicación institucional: (Juan M. Mora, 2009)

- Merecer credibilidad: para que un público acepte un mensaje, la institución debe tener credibilidad. Esta debe estar fundamentada en la veracidad y la integridad moral, en la honradez. La mentira o la sospecha anularán desde la base el proceso de comunicación. Una institución no puede imponerse su prestigio: tiene que ganárselo, con sus acciones socialmente responsables. Nadie se avala a sí mismo.
- Demostrar relevancia: el discurso que lleve la institución debe tener significado además de ser claro y creíble, debe que aportar algo nuevo, que sea interesante y útil para quien lo escucha.

Mora asimismo, hace dos referencias a este enunciado: 1.) Las instituciones limitan sus posibilidades de comunicar cuando se convierten en autorreferenciales, cuando hablan solo de sí mismas, e ignoran los problemas del entorno. 2.) Un mensaje llega al interlocutor cuando es luminoso, cuando ayuda a entender los profundos interrogantes del alma humana, las preguntas cruciales acerca de la propia vida o de la situación del mundo.

- Transmitir empatía: Los procesos de comunicación institucional se concentran en la relación de personas libres, con convicciones y emociones. Por esto la frialdad y el anonimato hacen que sea imposible la comunicación. Una institución debe contribuir con sus acciones al bien

común, no puede buscar solamente su bien particular. El interlocutor debe percibir que la institución se hace cargo de la situación de las personas, de su entorno, escucha sus razones, comprende sus problemas e intenta hacer algo por resolverlos.

8. PLAN DE COMUNICACIÓN

Thierry Libeart sostiene que el plan de comunicación se define “como un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, está incluido en el campo de la comunicación organizacional, cualquiera que sea el tipo de empresa. Independiente de su tamaño, campo de actividad, objetivos y desafíos, el plan de comunicación ofrece una trama global dentro de la cual la empresa establece su lugar y su papel.” (2008, p 25-26)

Libeart citando a Fraser P. Seitel señala que “como en el campo de la investigación, en la comunicación el plan es esencial, no sólo para saber dónde se sitúa determinada campaña de relaciones públicas, sino también para obtener el apoyo de la direcciones de la empres (...) Resulta evidente que la planificación tiene que someterse a una reevaluación total. Con una planificación revisada, los profesionales de la comunicación realmente podrán defender sus acciones y redimir cuentas de ellas.” (pp. 32)

Se deben considerarse cuatro parámetros, según Libeart, para la elaboración de dicho plan:

- Los interlocutores de la comunicación: emisor-receptor.
- Los canales de transmisión: vector, circuito de difusión, etc.
- El mensaje: contenido, signficante y significado.
- El contexto en el cual se inscribe esta comunicación; lugar, momento, objetivos, etc.

Jaúregui formula que el Plan de Comunicaciones se debe regir cuanto significa relaciones internas y externas de la Dirección General de la empresa o institución, debe ser como un –traje a la medida- con sus públicos actuales o potenciales, es decir, debe comprender: la radiografía, el diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación corporativa o integral de la organización.

Por su parte, Francisco Martín sostiene que el Plan de Comunicaciones, es:

- Investigación del mercado exterior: para saber cuáles son las características técnicas de nuestro público objetivo-target o potenciales receptores, a los que dirigir nuestra actividad, productos y servicios.
- Realización de:
 - Investigación interna: por medio de encuestas a empleados, entrevistas con mandos superiores e intermedios y sindicatos; reuniones con empleados, jefes y sindicatos; observación de datos, análisis de resultados. Todo esto con fin de conocer la cultura corporativa, tener el apoyo incondicional de los empleados, jefes y sindicatos, fijar la opinión sobre la imagen corporativa.
 - Investigación Externa: mediante encuestas y entrevista con clientes, proveedores, público actual y potencial. Con la finalidad de lograr la confianza del público al que nos dirigimos y potenciar dicha imagen.
- Determinación del posicionamiento de la organización en el mercado por medio de: investigación a través de cómo es su competencia, cómo se observa la organización en el exterior, cómo se perciben sus acciones y servicios.
- Creación de un Comité Asesor de Comunicación: formado por Presidencia, Dirección General, Dirección de Comunicaciones y Consultoría Externa, que sea dirigido por un portavoz de la organización; convenza de la necesidad de comunicación directa entre alta dirección, empleados y sindicatos; coordine todas las investigaciones; se reúna regularmente y en cualquier situación de crisis, realice las comunicaciones, tanto internas

como externas, centralizándolas a través del consiguiente Gabinete de Comunicación; seleccione los canales de comunicación e imagen pública; esté en contacto permanente con la alta dirección y los medios de comunicación.

- Aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones: Búsqueda de canales idóneos, internos y externos; observación y evaluación de la fase de realización e incidencia de los mismos, en el público interno y externo que los recibe; encuestas que comprueben la existencia del Plan Global; posterior evaluación de resultados; redacción de conclusiones prácticas, para aplicaciones sobre el clima de comunicación interna y externa de la organización.

Según Libeart, el plan de comunicación no debe diseñarse de la nada. Tiene que elaborarse con base en el conocimiento de modelos estratégicos que podrían parecer sin relación directa, pero su estructuración opera con un método similar. En paralelo con la elaboración del plan estratégico de la empresa, empiezan a perfilarse las bases hinciales del plan de comunicación y a hacerse evidente una lógica. El conocimiento del entorno y de la empresa determina las orientaciones estratégicas. Éstas requieren objetivos y estrategias de comunicación que se traducen en elecciones tácticas, es decir, en un programa de acción.

El plan de comunicación parte de la identidad de la organización y se articula en cuatro fases; análisis, programación, realización y evaluación. En realidad, estos cuatro conceptos, que admiten diversas denominaciones, corresponden a las cuatro funciones propias de la gestión empresarial: planificación, organización, realización y control, según Hunger y Wheelen.

José María La Porte define que para comunicar una organización tiene que partir de su identidad. En consecuencia, la premisa de todo Plan de Comunicación es tener clara la identidad y la misión propias. Por el contrario, al separar la identidad y comunicación se crearía una ruptura, como una doble personalidad.

Las condiciones para el éxito de Plan de comunicaciones seleccionadas por Jesús Goierretexe son:

1. Comprometen a la Dirección.
2. Sensibilizan a la Organización.
3. Diseñar un sistema.
4. Formar a los técnicos .
5. Homogenizar a los documentos.
6. Acertar en las primeras acciones.
7. Convivir con las limitaciones establecidas.
8. Proporcionar instrumentos.
9. Realizar un seguimiento.
10. Utilizar las tecnologías de la información.

La Comunicación en la organización es le medio más útil de influir sobre la opinión general acerca de una empresa, por ello Dilcia Cañizales comenta que todo Plan de Comunicaciones deben contar con varias partes básicas:

- Objetivos de la comunicación: tiene que ser concretos y establecerse de acuerdo al estudio de la información preliminar.
- Análisis del material preliminar: esta basado en sondeos de opinión: actitudes y relaciones de las personas.
- Relación mutua entre los elementos: entre el mensaje y los canales que se utilizarán para que éste llegue a sus destinatarios. “Un mensaje no es apto a dos ideas” (2008, pp. 46)
- Síntesis de la comunicación: evaluar quién dice qué, a quién, por qué causa y con qué efecto.
- Retroalimentación: se realizan con base en las encuestas a los públicos claves.

8.1 AUDITORIA

La auditoria es la principal etapa en la elaboración de un Plan de Comunicación, lo esencial en ella reside en los objetivos por alcanzar y de que la situación existente puede evaluarse con la facilidad intuitiva. Si bien es la primera etapa del plan, ésta no se puede considerar de manera independiente a las acciones globales, sintetiza Libaert.

Francisco Javier Garrido establece que las auditorias son el método que diagnostica el funcionamiento de la comunicación en la empresa. Éste está guiado por los objetivos de la indagación para reconocer los procesos de comunicación que ocurren dentro de la organización.

Por otro lado Conrad, dice que las auditorias se desarrollan desde dos perspectivas: la primera es puramente académica y la segunda para consultar. En la perspectiva académica es la búsqueda de un nuevo conocimiento, en la perspectiva para consultar es en la búsqueda para mejorar la gestión.

En ambas perspectivas se subyace el modo evidente para el interés común; que es hacer aportaciones al mejoramiento de la comunicación en la empresa, pero, según comenta Francisco Garrido, ambas perspectivas han estado durante un largo tiempo divorciadas.

La comunicación rara vez es pertinente, asegura Libeart, la capacidad que se tiene de realizar una auditoria confiable es dependiente de diferentes parámetros, puede ser por la relación que se tiene con los objetivos estratégicos, el recuento del conjunto de los factores que tienen un impacto sobre la imagen de la empresa o también por el diagnóstico que se tiene en el apoyo en los resultados.

Existen diferentes métodos de auditorías y diagnósticos de la comunicación en la empresa, algunos apuntan al diseño y la gráfica, otros se centran en una perspectiva general de la imagen o desde la manera de una perspectiva integral. Pero si bien es cierto que los elementos que tienen más posibilidades son los que se diagnostican desde la perspectiva de la comunicación entre los empleados, señala Francisco Garrido. Estos elementos se entre lanzan con la comunicación de autoridades-supervisores y empleados, comunicación interdepartamental, comunicación con los grupos de interés, el impacto de los intranets, evaluación y conocimiento de la comunicación por parte de los clientes, impacto de la notoriedad y notabilidad en la empresa, evaluación comparada y retención de la imagen, entre otros.

Garrido agrupa las perspectivas de las auditorías en tres tendencias: la primera es funcionalista; se refiere a la evaluación estructural de los sistemas, redes y canales de comunicación en la organización. La segunda es la interpretativa; evalúa la comunicación desde los espacios de libertad, desarrollo y creatividad que la organización entrega a los sujetos. El significado y el contenido son aportes útiles en el entorno del trabajo. Esta perspectiva ha utilizado, en general, metodologías blandas de acercamiento al fenómeno de la comunicación en la empresa, lo que la hace aparecer como más cualitativa que la anterior – funcionalista-. La tercera perspectiva es la integracionista; busca unificar los criterios de evaluación de la comunicación en una perspectiva corporativa. Desarrollando la conciliación entre los aspectos de mensurabilidad directa e indirecta, o bien, en las formas cualitativas o cuantitativas.

La medición de la imagen debe ser uno de los primeros elementos de las auditorías. Éstas son el tema central de las comunicaciones organizacionales, donde el estudio se debe realizar con mucha precaución distinguiendo en particular diferentes puntos, describe Libeart, los principales son:

- El resultado que tiene una imagen para la empresa, lo que significa para ella contar con una buena imagen o si puede prescindir de la misma.

- El desfase imagen/actividad: hay que verificar si se tiene una percepción exacta de la imagen, ya que esta puede estar muy alejada de la realidad. Este alejamiento de la realidad se puede tomar en muchos casos contra productivo a la imagen de la empresa
- Los parámetros de la imagen: Bernard Dagenais establece que una empresa puede creer tener una imagen positiva pero de nada sirve esto si no tiene notoriedad entre los públicos. Antes de hacerse apreciar la empresa tiene que ser reconocida, es decir, haber adquirido un grado de notoriedad en sus grupos de interés.
- Los componentes de la imagen: ¿En qué destinatarios es importante medir la imagen de la empresa? ¿Cuáles son los territorios de la comunicación que se deben favorecer: institucional, financiero, entre otros?
- Factores determinantes de la imagen: este conjunto de factores no sólo se desarrollan mediante la empresa y sus productos, sino por medio de factores tangibles como pueden ser; la arquitectura de los edificios, la localización, el color de los vehículos oficiales, los uniformes de los empleados. También se puede contar el contacto con la empresa u organización –por teléfono o personalmente- de aquí que muchos servicios tengan una imagen negativa.

Libeart agrega que el estudio o auditoría de la imagen debe ir acompañado de la investigación sobre la cultura interna de empresa o institución por diferentes razones: principalmente ésta es el componente decisivo de la identidad de la empresa y el conocimiento de la misma permite la evaluación de los componentes de la relación con los públicos y clientes. Entra en esta evaluación la relación con los empleados, pues la percepción que ellos transmiten –de manera consciente o inconsciente- goza de cierta credibilidad.

Philippe Schwebig comenta que los miembros de la empresa terminan siendo representantes, a las fueros de la misma, en los ambientes donde se desplazan.

Los comentarios que ellos emitan al respecto, representan de cierta forma lo que es la empresa.

En las auditorias de comunicación se cuentan con las técnicas e instrumentos para la aproximación y el reconocimiento de los fenómenos que son propios del análisis. Francisco Javier Garrido los señala como las baterías instrumentales características de las auditorias:

- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Análisis de redes y mensajes.
- Focus Groups.
- Observación.
- Análisis de soportes de comunicación de la unidad estudiada –cualitativa y cuantitativamente-

Johan Ferrer establece que la opción de auditoría es más conveniente cuando se está condicionada con el coste al cual se está dispuesto asumir. Son más complejas las auditorías al momento de un cambio de cultura o cuando se desea establecer una comunicación más creíble. Pero los resultados aparte de permitir el conocimiento de donde está la empresa permite decidir a dónde se quiere ir y cómo.

El éxito de las auditorias de la comunicación se puede resumir desde dos puntos: desde la empresa y desde las universidades. Por parte de la empresa, pues ha contado con un instrumento útil para su gestión, con las universidades porque la academia se ha ganado un espacio de credibilidad, en las empresas que evalúan como útil este instrumental metodológico, que da respuestas reales a sus necesidades de investigación y análisis, comenta Garrido.

8.2 PÚBLICOS OBJETIVO

Libeart establece los públicos objetivo como aquellos a los que están dirigidos los mensajes de la comunicación organizacional. Este funcionamiento establece las primeras teorías mecánicas de la comunicación, donde el receptor recibía de manera directa e integral el mensaje que le había dirigido el emisor. El público destinatario es estudiado según la modalidad y la tipología establecida con gran cuidado, siendo necesario escoger entre los diferentes grupos de interés y la manera de comunicar.

La Porte señala que el público meta será el grupo homogéneo de personas que se relaciona con la organización para el desarrollo de su actividad. Dentro de este grupo existen personas que tiene más de un tipo de relación con la institución, un ejemplo son los empleados consumidores. Una vez que el grupo se tiene identificado se determina la naturaleza de la relación y las características comunicativas de la misma.

Asimismo, Libearte continúa diciendo que al momento de elaborar un plan es importante el diferenciar el blanco principal del secundario –el autor define como blanco el destinatario del mensaje que es emitido por la empresa, institución u organización-.

Aunque cada público requerir un tipo de comunicación específica, la clasificación más usada es la de públicos internos, intermedios y externos. Refiriéndose a los primeros como aquellos colectivos que tienen una relación directa y laboral con la empresa, a los segundos como beneficiarios y transmisores de los mensajes de la institución y a los últimos como todos aquellos interesados en los productos y servicios que ofrece la organización.

Por otra parte Christian Regouby divide la actividad comunicacional en cinco categorías según la función de la actividad, la estructura y el sitio donde se encuentra la empresa, los cuales son:

- Comunicación de reclutamiento: es definido como las personas que buscan empleo en escuelas y universidades.
- Comunicación financiera: medios financieros, banqueros y hombres de negocios
- Comunicación política: se encuentran las autoridades públicas, administraciones públicas y colectividades locales.
- Comunicación social: son todos los sindicatos, asociaciones y grupos de presión.
- Comunicación de opinión política: todos los ciudadanos de la región.

Existen dos principios para establecer un público meta, que nos ayudan a establecer cuáles son los blancos reales y los aparentes y asegurarse de que el mensaje llega de manera satisfactoria a su destinatario, así los describe Libear.

El primer principio consiste en establecer cuatro niveles para realizar las distinciones de los blanco reales y aparentes; en primer lugar se encuentra el poder de prescripción, consiste en actuar sobre un público meta para que éste traiga una reacción en cadena con la acción de otro público destinatario. La siguiente distinción es el poder de retransmisión; la comunicación resulta ser más eficaz cuando es derivada del círculo que va relacionado con los líderes de opinión, esto le agrega a la información credibilidad y legitimidad. En tercer lugar se encuentra el poder de influencia; se deriva del análisis que van originados por los modelos del desempeño de los papales y del escenario próspero que lo distingue del nivel anterior. El punto es saber la relación entre el público meta y el grado de intensidad. Por último, la durabilidad de la acción; la cual está delimitada por las preferencias políticas, la acción social y la atención prestada al medio ambiente.

El segundo principio es la adecuación destinatario/mensaje y señala que los responsables de la comunicación están convencidos de que se vuelve indispensable no enviar los mismos mensajes a los diferentes públicos. Esto se

deriva de que los hombres ya no toman decisiones según un perfil típico sino según su perfil psicológico.

8.3 OBJETIVOS

Fernando Martín define a los objetivos la prioridad del gabinete de comunicación, el principal objetivo debe ser crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.

Por otra parte, Libeart señala que los objetivos establecen una estrategia para las acciones de comunicación de la empresa, que será la meta común por alcanzar. Ponen en juego la eficacia que tendrá la comunicación organizacional.

Para Libeart, el escoger el objetivo para la comunicación sólo se puede hacer luego de definir los objetivos de la empresa, lo cuales pueden ser estratégicos o de comunicación. Por ello hace las siguientes divisiones:

- **Estratégicos:** establecer la actividad de algunos de los productos o servicios de la empresa, concretar la participación en el mercado internacional, de una oferta pública de compra o de protección de cualquier futura opción externa a la empresa de toma de control. De cualquier manera, estos objetivos son numerosos y opuestos entre sí. Se mantienen alrededor de una lógica común de desarrollo y optimizan las utilidades de la organización.
- **Comunicación:** Libeart señala que estos objetivos van de la mano con la necesidad que tiene la empresa de buscar ser conocido, de tener una buena imagen, de la creación de las actitudes hacia los clientes.

Por otra parte, Garrido especifica que este tipo de objetivos tienen que ir redactados de manera clara para que llamen la atención. Asimismo, tienen que ser

coherentes con los económicos –de la unión de ambos surgen la mayor probabilidad de éxito. Estos pueden clasificarse en:

- **Notoriedad:** para tener una buena imagen la empresa se tiene que dar a conocer. En primer lugar el objetivo de adquirir notoriedad constituye la etapa de los inicios de la empresa, se requiere que la empresa esté en la mente de los consumidores antes que el mercado esté saturado. No es fácil divorciar la notoriedad con la imagen, ya que hasta el nombre lleva en sí la imagen que la empresa desea proyectar. Por lo tanto fija los objetivos esenciales y el conjunto de instrumentos que serán diferentes según los objetivos planteados.
- **Imagen:** el querer establecerse una buena imagen forma parte de uno de los pilares de comunicación organizacional, por esto Libeart señala que muchos autores llaman la atención en cuanto a la obsesión por la imagen que caracteriza a los modelos de comunicación. Ésta no se puede definir de manera global, por ello se habla de cuatro tipo de clasificación; por fase, por enfoque histórico, por temas y por enfoque de capital corporativo.
- **Modificación de actitud:** para la comunicación organizacional el objetivo tiene que comprenderse en función de los comerciales. Este objetivo, interviene en un marco establecido con base en la notoriedad y la imagen. Existen dos modelos para la modificación de la actitud, el primero es el AIDA; Atención, Interés, Deseo y Acción. El segundo establecido por Hery Hocke, las cuatro P; *Picture, Promise, Prove, Push*.
Al hablar de objetivos de actitud se relativiza con la secuencia INFORMACIÓN → IMAGEN → ACTITUD. El cambio de comportamiento se le atribuye a la fase de conocimiento.
- **Económicos:** Francisco Javier Garrido los define como las diversas formas de expresar la naturaleza de las decisiones para las cuotas de inversión y retorno de la empresa. Tiene tres factores donde se pueden medir los resultados; Cifras de afiliación o de ventas, Cifras de medida de desafiliación, Cuotas de mercado.

8.4 MENSAJES

Victoria Vargas, citada por Alberto Martínez y Abraham Nosnick, define mensajes como la forma que se le da a una idea, cuando el comunicador quiere transmitir algo al receptor, de forma verbal o no verbal. En el caso de los gerentes tiene diferentes propósitos al comunicar sus mensajes, el más importante es que los demás entiendan sus ideas, lograr la aceptación de ellos mismo o de sus sugerencias o, bien puede ser, producir una acción dentro de la empresa.

Para Francisco Garrido el mensaje supone un código de presencia en un sistema simbólico, de esta forma nos ayuda a tener una interpretación común de la realidad. La generación de mensajes de una empresa está semantizada deliberadamente por sus estrategias de comunicación al momento de buscar o decir algo de si misma, para que la sociedad donde se encuentra evalúe positivamente.

Para el autor los mensajes van de la mano con los actos de la empresa por eso establece que ambos, son los procesos de comunicación que generan la interacción con el cliente para obtener la base de la cultura corporativa; pues ésta es el resultado de las restricciones y espacios, y de los estímulos y límites que la organización les genera a sus empleados, en función con los estímulos comerciales, productivos y de servicio.

Libeart define el mensaje como “el núcleo duro del conjunto de los discursos de la empresa, cuyo objetivo puede ser de notoriedad, de imagen o de acción” (2008, pp. 162).

El mensaje proporciona dirección y coherencia, el mismo busca dejar una huella en el destinatario. El mensaje constituye la estructura de los discursos, su formulación está representada en el contenido constante de los mismos sin

importar donde se emitan y a quién vaya dirigido. El destino de éste es que sea retomado por los emisores regularmente, señala Libeart.

El autor señala seis características esenciales que tiene que tener el mensaje, las cuales son:

- Coherencia: los mensajes tiene que tener un vínculo con la identidad y los objetivos de la institución, los que no cumplan con este criterio corren el riesgo de ser rechazados y de resultar ineficaces para la comunicación. Lo importante de la coherencia es que esté incluida en el plan de comunicación, pues ya los individuos no forman parte de las grandes categorías. El mensaje que pueden recibir como un individuo no es el mismo que recibirán como miembro de un grupo.
- Singularidad: se refiere a que cada vez recibimos mayor número de mensajes por lo tanto el que desee emitir la compañía tendrá que contar con signos diferentes para ser notado, memorizado y reconocido. Este hecho no significa que haya que comunicar un solo atributo de la institución.
- Comprensión: el destinatario tiene que recibir un mensaje simple, puesto que resulta difícil comprender uno complicado. Un elemento tiene que ser la simplicidad, decir en pocas frases el objetivo al comunicar.
- Visibilidad: ésta se expresa en dos niveles la señalética, que son los conjuntos de soportes que debe tener el mensajes: según el tema y según el instrumento con que se emitan. El segundo nivel es de conocimiento interno, para que éste se pueda difundir en el exterior de la empresa lo tienen que conocer perfectamente en el interior de la misma. De manera implícita o formal.
- Durabilidad: se tiene que emitir mensajes que puedan perdurar en el tiempo, incluso ese será una de las metas del plan de comunicación. Éste evoluciona según la actividad de la empresa. Hay que establecer las diferencias entre el publicitario y el de la organización pues en éste la construcción se vuelve más compleja y requiere más tiempo. En la

comunicación publicitaria el mensaje es dado por la exposición de los efectos positivos.

- Adaptabilidad: comprende la integración de los interlocutores internos y externos al mensaje. La empresa lo pondrá a prueba en la comunicación interna y lo utilizarán de forma externa cuando los empleados hayan entendido y no sea rechazado el mensaje.

8.5 INSTRUMENTOS PARA COMUNICAR

Todo plan de comunicaciones establece un conjunto de acciones que, con medios y soportes, son necesarias al momento de comunicar y facilitan el cumplimiento, a cabalidad, de los objetivos acordados, establece Johan Ferrer. El primer objetivo de un departamento de comunicación es analizar estos medios o instrumentos y establecer un *planning* para la evaluación y la mejora.

Para Francisco Javier Garrido, las comunicaciones de la empresa van adquiriendo un estado de acción mediante la utilización de instrumentos o soportes, los cuales se enlazan en un mix de medios coherentes y sinérgicos, lo cuales serán configurados en un sentido de totalidad eficiente desde el punto de vista de la solución y los objetivos estratégicos.

Garrido divide los instrumentos en: 1. *Personal Contacs (PCS)*; son todos los soportes de interacción directa que tiene la empresa con el consumidor. La acción de identidad corporativa se manifiesta principalmente por medio de PCS, de aquí la importancia del encausamiento y motivación para quienes trabajan en la organización. Las principales características de este instrumento son la tangibilidad, la credibilidad, la disposición y la confianza. 2. *Micro media*: en ella vemos la comunicación más personal que en los medios masivos pero menos personal que con PCS. Estos instrumentos forman parte de la campaña de comunicación de la empresa que soporta la facilidad de dirigir mensajes con un cierto nivel de personalización y capacitación de respuesta. Pueden ser; los

folletos, los boletines, las revistas institucionales, los buzones de sugerencias, contactos telefónicos, entre otros. 3. *Macro media*: el cual es un instrumento que responde a los medios de difusión electrónicos y técnicos con naturaleza masiva e impersonal. El valor que contienen se halla en la oportunidad que se tiene de difundir la imagen de los productos masivos tales como; vallas en la vía pública, gigantografía, revistas, diarios, radio o televisión, entre otros.

Victoria Vargas dice que los instrumentos de comunicación organizacional incluyen tantos los contactos personales como los diversos medios impresos, visuales de audio y audiovisuales que la institución puede utilizar.

Libeart agrega que al establecer un plan de comunicaciones se tiene que tener en claro qué va acorde con el mensaje, por ello la institución debe definir el tema - ambiental, financiera o de reclutamiento-, el alcance de la acción -la expansión que tendrá el mensaje, local, nacional o internacional- y el nivel de difusión - unidireccional o bidireccional-. El establecimiento de una lista de instrumentos constituye un reto, por su carácter limitativo y con frecuencia difícil de detectar en el plano presupuestal.

INVESTIGACIÓN

Se realizó una entrevista personal a La Directora del Comité de Desarrollo y Promoción Institucional, Directora del Comité de Promoción y Bienestar Estudiantil y Director del Comité de Admisión de Alumnos de la Universidad Monteávila con la finalidad de conocer el contexto general sobre el cual se desarrolla la actividad con admitidos de pregrado y las acciones de comunicación realizadas hasta el momento y planificadas a futuro.

Por otra parte, se analizó el contenido de la página Web de la UMA a fin de conocer el tratamiento de información dado a los admitidos de pregrado en la misma. Se observó que ésta no posee una información específica para estos, más allá de las indicaciones de cómo proceder con la inscripción en las diferentes carreras (Administración, Comunicación Social, Derecho y Educación) y cómo aplicar para el Programa de Becas y Créditos de la Universidad, además de visualizar las autoridades, eventos, información sobre las carreras, las características que conforman la vida universitaria en la UMA (no incluye la información del teatro de la Universidad, actividad realizadas para la promoción estudiantil: talento UMA, *Café Concert*, eventos del CEUMA, talleres de la capellanía, entre otros).

De esta manera, Se hizo evidente que la información disponible en la Web se convierte en un canal o medio de comunicación unidireccional, no interactivo, incompleto y de información desactualizada.

Se analizaron los resultados de la encuesta de preinscritos realizadas en los últimos dos procesos de admisión de pregrado del año académico 2009-10 y el primer proceso de preinscripción del período 2010-2011. Los resultados obtenidos arrojaron datos como: 1. La mayoría de los preinscritos deciden acudir a la Universidad a realizar el proceso de admisión debido a las referencias que reciben de algún conocido (59%). 2. La toma de decisión a la hora de la escogencia de la Universidad, en dónde recibir su formación profesional, proviene del pensum

académico que ofrecen las diferentes Escuelas de la Institución (20%), siguiéndole al atención personalizada (12%), recomendación (12%), nivel académico (10%), ubicación (9%) y status (5%). Estos hechos reflejan que las acciones de comunicación del Plan de Comunicación para admitidos de Pregrado del año académico 2011-12 deberán orientarse en actividades cuyos mensajes destaquen el pensum de las carreras, la atención personalizada y el nivel académico.

Por último, se analizaron las acciones comunicativas realizadas hasta el momento con admitidos de pregrado en el año académico 2009-10 y 2010-11 (tomando en cuenta el único proceso de admisión que se ha realizado –en octubre- a la fecha de la elaboración de este plan). Dicha investigación arrojó que la única actividad llevada a cabo, a término, fueron aquellas que se realizaron en los últimos dos procesos de admisión del período académico pasado: invitación personalizada a talleres y clases presenciales (los temas fueron definidos de acuerdo a la carrera de escogencia por el admitido) a través del correo electrónico, mensajería de texto y llamadas telefónicas. Al finalizar la actividad se les hacía entrega de un material de *merchandising* (pulseritas y bloc de notas con la imagen de la UMA). Las conclusiones extraídas determinaron que, la relación con los admitidos de pregrado, carece de una comunicación estratégica, falta de una línea directriz en dichas acciones (sólo se realizaron en base a los resultados de la primera encuesta realizada en el año académico 2009-2010) y poco aprovechamiento de los espacios universitarios para llevar a cabo las actividades que integren a este público a fin de fortalecer la labor de la Casa de Estudios, la alta participación, promover la comunicación y apoyo mutuo.

Sobre la base de dicha información se realizó un análisis DOFA en relación a los aspectos que afectan la comunicación con los admitidos. A continuación se presenta un cuadro ilustrativo de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que están presentes.

<p>Debilidades</p> <p><i>Falta de comunicación estratégica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco aprovechamiento de espacios publicitarios propios • Pocas acciones de relaciones públicas. • Poco aprovechamiento de nuevas tecnologías. • No desarrolla un programa de comunicación para admitidos. • Falta de establecimiento de mensajes clave a transmitir. • Falta de segmentación de los mensajes. • Base de datos no clasificada (poco aprovechamiento de información) • Desconocimiento del programa de Becas y Créditos de la UMA • Poca variedad en la oferta académica de pregrado • No hay deportes (instalaciones) • La sede no es propia 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la tecnología. • Aumento en el costo de matrícula de otras universidades. • Aumento en el número de egresados • Disminución en la partida presupuestaria de las universidades públicas • Crecimiento del movimiento estudiantil (promoción de la educación universitaria) • Interés del sector empresarial en el área educativa universitaria
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 Procesos de Preinscripción • Entrevistas en el proceso de admisión • Egresados laborando en la Institución 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación económica y política del país. • Presencia de la administración pública en la institución • Inseguridad reinante en

<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • Excelencia académica • Consultoría académica • Orientación y Desarrollo Personal • Pasantías (acompañamiento) • Trabajo de Investigación de Grado (no tesis) • Pocos alumnos por aula • Instalaciones (pizarrones de marcador, pupitres de madera, aire acondicionado, entre otros) • Ubicación geográfica • Pensum de las carreras • Profesores en formación continua (Encuentro de Saberes y cursos trimestrales) • Facilidades de pago. (Plan de Becas y Créditos) • Amor a la sabiduría y la amistad (querer bien al amigo y querer el bien de éste) • Servicio al país • Reconocimiento de la dignidad humana • Búsqueda, conocimiento y práctica de la verdad y del bien • Contemplación de la belleza • Aceptación integral y misteriosa del misterio del ser humano. 	<p>Venezuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de leyes que afectan las elecciones de las universidades autónomas y sus presupuestos • Imposición de nuevos proyectos curriculares • Presión sobre las universidades privadas por la falta de aprobación de nuevos proyectos y carreras • Nacionalización y expropiación de universidades • Ambiente económico marcado por una alta inflación junto a una disminución de ingresos operativos y un escalamiento de costos • Eliminación de la LOCTI
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia afectuosa que deriva del conocerse y servirse mutuamente (“amistad inteligente”) • Horario a tiempo completo • En pregrado se cuenta con 200 profesores, algo más de 1 por cada 6 estudiantes • Más de 100 reuniones al año para la evaluación de profesores • Promoción de la formación humana y profesional del personal administrativo y de apoyo • Docencia desde el primer año de carrera en educación • Clases de idiomas en la UMA • Centro de Estudiantes • Voluntariado Social “Entre Todos” • UMUM (modelo de las Naciones Unidas organizado por los universitarios para estudiantes de bachillerato) • Actividades culturales • Comunicación Social sin escogencia de mención • Desarrollo de Centros de Investigación y Estudio para 	
--	--

<p>promover proyectos de investigación y fundamentar los futuros programas académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charlas y conferencias de la capellanía • Visitas a colegios • Boletines de las Facultades • Publicaciones digitales (Especializaciones) • 12 convenios con instituciones y universidades públicas y privadas (Universidad Central de Venezuela, Universidad de Navarra, Gobernación de Miranda, Fundación Casa Arturo Uslar Pietri, CEPIA, Conindustria, Alcaldía de Sucre, CAVEDATOS, KPMG <i>Business Process Solutions C.A.</i> y Academia de ciencias Políticas y Sociales. • Actualmente se mantienen relación con 8 universidad e institutos internacionales (Universidad de Valencia en España, Universidad de Zaragoza en España, Universidad Austral en Argentina, Universidad Católica de la Santísima Concepción en Chile, Universidad de la Sabana 	
--	--

<p>en Colombia, Universidad Kiel en Alemania, <i>Link Campus University of Malta</i> en Italia y Universidad Pontificia de la Santa Cruz en Italia y Universidad Francisco Marroquín en Guatemala)</p> <ul style="list-style-type: none">• 15.7% de los alumnos son beneficiarios del Programa de Becas y Créditos de la UMA• Consejo Consultivo	
---	--

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

Una vez realizada la investigación, se advirtió que si bien la Universidad Monteávila tiene notoriedad en los admitidos como " Una comunidad de personas y saberes con el fin de fomentar a plenitud la personalidad de sus estudiantes desde una perspectiva cristiana, a través de una excelente preparación profesional, profunda formación humanista, enraizada en la cultura iberoamericana y venezolana, eficaz transmisión de valores éticos y apreciación de la belleza", se constató que las acciones de comunicación realizadas hasta el momento, en relación a estos, no han sido estratégicas. Es decir, no se han trazado objetivos claros de comunicación, sino que, por el contrario, se han realizado acciones esporádicas en el año académico 2010-11.

No se han plasmados los atributos a comunicar en las diferentes acciones lo que ha imposibilitado el establecimiento y trasmisión de mensajes claves.

Asimismo, en la página Web de la Universidad Monteávila, al ser este un medio de comunicación propio, se debe buscar el provecho máximo del mismo, además de que las nuevas tecnologías y los "new media" modifican los modelos de comunicación social en la nueva era de la información y el conocimiento. La UMA deberá tomar posiciones estratégicas en Internet con el objeto de no quedar obsoleta y aprovechar las oportunidades, además representa una acción de comunicación de bajo costo.

Por su parte, la comunicación generada hasta el momento no ha sido controlada ni gestionada estratégicamente, lo que ha impedido una planificación coherente. Por ende, las acciones de comunicación han sido poco productivas, además de no haberse aprovechado las diferentes vías y medios (Relaciones publicas, nuevas tecnologías, marketing, líderes de opinión) para la correcta transmisión de la identidad y mensajes de hacia los admitidos.

La Universidad Monteávila cuenta con una base de datos de sus admitidos. Sin embargo, ésta no ha sido clasificada ni aprovechada en su totalidad en cuanto a comunicación se refiere.

Por los motivos antes expuestos, se ha hecho evidente la inexistencia de una comunicación estratégica.

A partir de este diagnóstico, se establecerán objetivos, estrategias y acciones en miras a solucionar los problemas existentes y a gestionar la comunicación de manera estratégica, durante el año comprendido entre el 1 de octubre de 2008 y 31 de julio de 2009, tiempo correspondiente al año académico y al desenvolvimiento del trabajo y de las actividades universitarias.

OBJETIVOS

Objetivo General

Aumentar la notoriedad de la Universidad Monteávila en los admitidos de pregrado- como una institución que fomenta a plenitud la personalidad de sus estudiantes, a través de una excelente preparación profesional y humanística y eficaz transmisión de los valores éticos que se propone despertar y estimular una amistad inteligente, en todos sus miembros- a fin de que estos escojan a la Institución como su Casa de Estudio para su formación profesional.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos del plan de comunicación han sido jerarquizados según su importancia para el cumplimiento del objetivo general, tomando en cuenta el orden establecido en los públicos objetivo.

Objetivo Interno

Estrechar la relación entre las Facultades, Comité de Promoción y Desarrollo Institucional, Comité de Admisión de Alumnos y el Comité de Promoción y Bienestar Estudiantil para que estos transmitan eficazmente los mensajes de la misma a todos los públicos de interés en relación con la comunicación con admitidos.

Objetivo Intermedio

Estrechar la relación con las diferentes unidades educativas de nivel básico y padres y representantes de los admitidos a fin de que sean un canal de comunicación para transmitir eficazmente los mensajes de la Universidad al público externo.

Objetivos Externo

Lograr que la imagen proyecte correctamente la personalidad de la Universidad a todos sus públicos objetivo.

Estrechar la relación con los admitidos de pregrado a fin de que estos escojan a la Institución como su Casa de estudios.

Promover la participación de los admitidos de pregrado en las diferentes iniciativas y actividades académicas, profesionales, culturales, deportivas y sociales de la Universidad y así obtener una percepción positiva de los mismos.

Dar a conocer el Plan de Becas y Créditos de la Universidad Monteávila a los grupos de interés en relación con la comunicación con admitidos de pregrado.

PÚBLICOS OBJETIVOS

El mapa de públicos se ha diseñado, además de organizarlos según su importancia para la consecución del objetivo general, como una cadena de comunicación integral que parte del centro hacia la periferia

Públicos internos

1. Comité de Admisión de Alumnos
2. Comité de Desarrollo y Promoción Institucional
3. Comité de Promoción y Bienestar Estudiantil
4. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.
5. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
6. Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información.
7. Facultad de Ciencias de la Educación.
8. Vicerrectorado Administrativo

Este grupo es la base de transmisión de un mensaje coherente y desde donde se guiarán los objetivos de comunicación a los admitidos. De ellos parte la cadena de comunicación con estos. Debe existir una relación de comunicación continua entre los públicos que integran este grupo. Estos son los primeros transmisores de la identidad y los mensajes de la Universidad. Compartir agendas y la colaboración mutua es fundamental y necesaria para unificar fuerzas, ya que constituyen un punto de apoyo constante para las actividades que se realicen con el público externo. La experiencia, conocimiento y asesoramiento del público interno es indispensable para que la Universidad pueda brindar con calidad las diferentes acciones que se realicen con admitidos.

Públicos intermedios

1. Colegios e instituciones educativas de nivel básico, ubicadas en Caracas (la mayoría de nuestros admitidos residen en la ciudad capital: dato proporcionado por Control de Estudios de la UMA).
2. Padres y representantes de los admitidos.
3. Egresados (incluye familiares o amigos de los admitidos que hayan estudiado en la Universidad Monteávila)
4. Alumnos (incluye a los familiares o amigos de los admitidos que estudien en la Universidad Monteávila)
5. Medios de comunicación
6. Líderes de opinión
7. Universidades en Caracas que ofrecen la misma oferta académica en pregrado: (la mayoría de nuestros admitidos residen en la ciudad capital: dato proporcionado por Control de Estudios de la UMA) Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Central de Venezuela, Universidad Metropolitana, Universidad Nueva Esparta y Universidad Santa María: las que más tienen notoriedad en los preinscritos, dato obtenido según las encuestas de los procesos de admisión realizadas en los períodos académicos 2009-10 y 2010-11).

Es importante estrechar los vínculos con los diferentes grupos que conforman el público intermedio, ya que supone una alternativa más para la transmisión del mensaje de la UMA a los admitidos, además de constituir un apoyo en las actividades que se realice.

Tanto los líderes de opinión como los medios de comunicación resultan importantes por el nivel de influencia que pueden ejercer sobre los demás grupos de interés. Con su apoyo, se busca generar mayor credibilidad y coherencia en la transmisión de los mensajes.

La relación con los colegios e instituciones educativas de nivel básico, padres y representantes resulta necesaria ya que suponen otra vía más para la transmisión del mensaje de la Universidad.

Por medio de su participación, en algunas actividades que se organicen para este público, se logrará aumentar la notoriedad por la importancia que tienen dentro del grupo de interés y, por otra parte, aportará más credibilidad al mensaje.

Resulta de gran importancia realizar inteligencia sobre el manejo estratégico comunicacional de las otras universidades ubicadas en Caracas (aquellas que ofrecen la misma oferta académica a nivel de pregrado) para adelantarse a sus acciones y esfuerzos de comunicación y ganar oportunidades en el mercado, además de diferenciarse de éstas. Por lo tanto, la labor es básicamente de investigación continua. (Sería interesante realizar un estudio de mercado de la competencia, visitar estas instituciones y conocer su oferta educativa, costos, instalaciones, atención, desarrollo tecnológico, más allá de observar sus páginas Web)

Públicos externos

1. Admitidos en la Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información.
2. Admitidos en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
3. Admitidos en la Facultad de Ciencias de la Educación.
4. Admitidos en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.

La relación con estos es vital ya que forman el colectivo afectado a al cual se dirige la Asociación. A Estos, directa o indirectamente, se dirigirán todos los esfuerzos de comunicación.

ESTRATEGIAS

El criterio seleccionado para la jerarquización de las estrategias ha sido la cantidad de objetivos específicos abarcados por cada una de ellas, para el cumplimiento del objetivo general.

1.Desarrollar vías de comunicación que permitan un flujo de información constante entre las diferentes Facultades, Comité de Promoción y Desarrollo Institucional, Comité de Admisión de Alumnos y el Comité de Promoción y Bienestar Estudiantil.

Justificación

Se considera imprescindible la fluidez y periodicidad en la comunicación entre las Facultades, Comité de Promoción y Desarrollo Institucional, Comité de Admisión de Alumnos y el Comité de Promoción y Bienestar Estudiantil. Estos deben conocer la identidad de la Universidad y sentirse parte fundamental de ésta. Asociación ya que, la satisfacción de los admitidos depende en gran medida de ellos. A su vez, constituyen una fuente de transmisión de los mensajes clave.

Por medio de las diferentes vías de comunicación se busca aunar esfuerzos y generar una retroalimentación que optimice los recursos comunicativos de la Universidad, además de generar un clima favorable entre los miembros de estos grupos.

Los soportes a utilizar resultan ventajosos ya que movilizan las inteligencias, mejoran los resultados, facilitan una política realista y adaptan las estructuras a los objetivos de la comunicación con admitidos. Asimismo, contribuyen a que los diferentes grupos de interés, que conforman el público interno, estén satisfechos con la labor que se realiza y, como miembros de la misma, generen un clima de opinión positivo.

2. Transmitir de manera clara, coherente y proactiva los mensajes de Universidad a los diferentes admitidos por medio de un encargado de comunicación del Comité de Promoción y Bienestar Estudiantil.

Justificación

Los responsables de comunicación poseen gran relevancia en las empresas. Son estos quienes tienen bajo su responsabilidad todas aquellas acciones destinadas a la proyección de una determinada identidad corporativa, e introducir y revisar los valores corporativos, orientando las actividades internas y externas para integrarlas en la personalidad de la organización.

Sólo él podrá construir una imagen y reputación corporativa en coherencia con los objetivos de la empresa y formalizar los pensamientos y líneas estratégicas de comunicación a seguir y poder así gestionar la comunicación externa.

Esta gestión de la comunicación de manera estratégica incluye además, la elaboración de correos personalizados, llamadas telefónicas, relaciones con los admitidos para convocatorias a eventos, cursos, seminarios, postgrados, charlas, talleres, y actualización de la página Web. Dichos documentos o medios deberán transmitir de manera clara y coherente los mensajes de la Universidad y la imagen corporativa de la misma, en consonancia con la identidad, siguiendo las líneas estratégicas pautadas.

La comunicación deberá prepararse de manera que sea eficaz y ser enviada justo cuando esta sea necesaria.

3. Realizar un programa de relaciones públicas y eventos, que permita transmitir los mensajes de la Universidad a los diferentes públicos de interés en relación con la comunicación con admitidos de pregrado.

Justificación

Los eventos y las relaciones públicas son las herramientas de comunicación más adecuadas para dar a conocer los atributos de la Universidad, ya que genera mayor credibilidad a la hora de transmitir los mensajes fundamentales y valores de la misma, de una manera influyente.

4. Desarrollar un plan de marketing directo y relacional que permitan una relación bilateral con el público meta y su fidelización.

Justificación

Es necesario que la Universidad utilice herramientas que le permitan mejorar los resultados, a través de estrategias de comunicación comercial que impacten específicamente en el público externo y público intermedio. Y sin olvidar lo más importante, generar un acercamiento emocional que desemboque en unas altas cuotas de fidelización y notoriedad: marketing directo y marketing relacional.

El marketing directo es una orientación hacia el público meta, que se traduce en establecer un diálogo con estos, una relación bilateral que permite aprender del feedback de los mismos, incluso de las quejas.

A su vez, el marketing relacional permite potenciar la comunicación especializada. Se trata de mantener un contacto continuado con los admitidos y público intermedio, cuidarlos y establecer una relación con ellos. Tiene como objetivo final maximizar la lealtad, a fin de aumentar el valor, a corto, mediano y largo plazo de la Universidad. De su gestión aparecerán grupos de interés rentables y fieles.

5. Poner en marcha el programa Enlace Facultativo, que consiste en el establecimiento de herramientas de comunicación que permitan la creación de vínculos con las diferentes escuelas de educación básica ubicadas en Caracas y con los padres y representantes de los admitidos.

Justificación

Cuanto mayor y más influyente sea la representación que la Universidad ostenta, mejor. Es mejor ir de la mano, que ir solo. En este sentido, se propone el establecimiento de vías de comunicación efectivas que permitan un mayor acercamiento con las unidades educativas de educación básica y los padres y representantes de los admitidos, de forma que se generen sinergias que ayuden a la transmisión de los mensajes de la Universidad hacia los públicos objetivo de la misma. Cuanto mayor sea la sincronía entre estas entidades, mejores serán los resultados que se obtengan, además de representar una ampliación del ámbito de comunicación de la Institución.

ACCIONES

ESTRATEGIA 1

1. Reunión con las Facultades, Comité de Promoción y Bienestar Estudiantil, Comité de Desarrollo y Promoción Institucional y Comité de Admisión de Alumnos

Se establecerá un cronograma de reuniones en las que se convocará a dichos miembros a fin de exponer los proyectos pensados y atender a sus propuestas. De esta forma, se generará una retroalimentación que enriquecerá las decisiones finales.

De no ser posible dicha junta, por lo menos mantener un contacto mensual con los integrantes de estos grupos de interés.

ESTRATEGIA 2

1. Encargado de comunicación con los admitidos

Esta acción estará orientada a asegurar el cumplimiento de lo establecido en el Plan de Comunicación con admitidos de pregrado para el año académico 2011-2012. Deberá seguir, preparar y gestionar las líneas estratégicas de comunicación, así como el seguimiento y evaluación de las mismas, en los años venideros. Es importante que éste se asegure de que la comunicación llegue correctamente y sea entendida en su sentido original. Todos los documentos, para comunicarse con los admitidos se deben desarrollar en la hoja membretada previamente establecida por la Universidad.

2. Seguimiento de Base de Datos de admitidos

Se trata de una forma de analizar el contenido y tratamiento en la lista de contactos de los admitidos. Ésta debe contener el nombre, unidad educativa, dirección, teléfono, celular, correo electrónico y carrera. Esta herramienta permitirá conocer con detalle los admitidos, además de ayudar al ahorro del tiempo y a establecer un contacto directo con estos.

Para poder garantizar mejores resultados en la relación con ellos, se deberá crear vínculos con beneficios para cada una de los mismos, es necesario construir una colección sistemática y organizada de información sobre ellos: una base de datos con un perfil completo de estos.

Es necesaria la actualización constantemente, ya que un oportuno y buen conocimiento de los mismos puede suponer la diferencia entre el éxito o fracaso de cualquier acción. A mayor información, mejores resultados y mayor rentabilidad.

4. Actualización de la página Web

Es importante actualizar todo el contenido que hay en la Web que pueda servir de interés para los admitidos. Además se propone realizar un reportaje multimedia dirigido, especialmente a estos, que contenga información sobre la Universidad Monteávila: cómo formalizar la inscripción, vida universitaria, el pensum de la carrera afín del admitido, autoridades, contactos, cómo llegar a la UMA, bibliografía del I año, planes de Becas y Créditos de la Institución, testimonios de egresados, empresas de pasantías, entre otros. Se recomienda que en la carta de admitidos se anexo el link a este reportaje. De esta forma, la Web se convertirá en un canal interactivo para estos y no unidireccional.

ESTRATEGIA 3

1. Café Concert

Ejecutar junto a la Dirección Cultural de la Universidad y con el Centro de Estudiante, los llamados Café Concert. Que se definen como un espacio para el disfrute de la música en el Cafetín Monteávila. Este evento se deberá llevar a cabo una vez informado quiénes son los admitidos y enviadas las cartas.

La invitación al Café Concert, se adjuntará en el correo de bienvenida y carta de aceptación a la Universidad y se recordará 7 días previos al evento.

2. Talleres con los admitidos y alumnos

El responsable de la comunicación con los admitidos, en función de establecer un lazo con los mismos, deberá diseñar y ejecutar diferentes talleres o charlas, donde se plantearán temas que sean de interés para estos y las diferentes Escuelas. Sin embargo se deberá contar con la presencia de los alumnos, a fin de que los posibles estudiantes de la UMA, puedan sentirse como en un ambiente de clase. La dinámica de los talleres se coordinará con las Facultades. Se deberá recordar vía mensajería de texto la invitación al taller. Además del envío de ésta por el correo electrónico.

Tanto en los Talleres como en el Café Concert se le hará entrega a los admitidos de material de *merchandising* de la UMA, con el fin de realizar recordatorio de marca y afianzar las estrategias de marketing relacional y directo.

ESTRATEGIA 4

1. Carta de Admisión (envío por correo electrónico): debe explicar la actividad completa de la UMA y servir como carta de presentación. Es una herramienta eficaz para transmitir los mensajes bien asentados de manera que todos los públicos de interés lo compartan. Es necesario que este documento (formato digital) sea entregado: los días siguientes a la publicación de la lista de admitidos. Debe contener datos concretos y coherentes. (Universidad Monteávila, cómo formalizar la inscripción, vida universitaria, el pensum de la carrera afín del admitido, autoridades, contactos, cómo llegar a la UMA, bibliografía del I año, planes de Becas y Créditos de la Institución, entre todos)

Se trata de una herramienta de marketing directo denominada *e-mail marketing* que permite realizar una oferta personalizada y exclusiva, es inmediata y los costos son muy bajos. En este caso particular, se busca crear un vínculo emocional entre la UMA y los admitidos. Se debe buscar una manera creativa de diseñar la carta de admisión, la cual debe ir en consonancia con la personalidad e imagen de la UMA.

2. Envío de mensaje de texto: Una vez se tenga la lista de admitidos se deberá mandar un mensaje de texto a través de telefónica móvil con el siguiente mensaje: Bienvenido a la UMA, comienza el camino de la amistad inteligente consulta los datos para procesar tu inscripción por: www.uma.edu.ve. Además el envío de mensajería instantánea deberá utilizarse para convocar los eventos de la estrategia número 3.

ESTRATEGIA 5

1. Premio a la Excelencia

La Universidad Monteávila realizará, en el auditorio principal, un acto de premiación a quienes hayan aprobado el examen de admisión con el mayor puntaje y a todos aquellos merecedores de Becas de excelencia. Este evento deberá realizarse a finales de los cuatro procesos de admisión. Sin embargo, se deberá mandar la invitación al finalizar cada proceso de admisión. Es decir, si el admitido corresponde al primer proceso, a éste se le informará junto con la carta de bienvenida y admisión, que ha sido galardonado con la Beca a la Excelencia de la UMA y que deberá asistir en tal fecha a la entrega de Becas. Así sucesivamente con cada alumnos admitido en los diferentes procesos.

Al acto serán invitados los padres y representantes de los alumnos, como también al personal directivo de los colegios, con la finalidad de que conozcan y desarrollen un interés por la Universidad sabiendo que esta apoya a los mejores estudiantes. La entrega de las acreditaciones será realizada por el Rector de la Universidad, Vicerrector Académico y Administrativo en compañía de los Decanos de cada Facultad.

CALENDARIO

Las acciones del Plan de Comunicación se realizarán de acuerdo a los cuatro procesos de admisión de la Universidad Monteávila. El reportaje multimedia deberá realizarse para el primer proceso de admisión. Una vez se tengan las listas de los admitidos se les hará llegar la carta de bienvenida. Los eventos (talleres y Café Concert) deberán realizarse una semana después de la publicación de admitidos. En total serán cuatro Café Concert y talleres por cada Facultad. Evidentemente, a medida, que se vaya acercando al último proceso, los admitidos de los primeros habrán recibido mayor número de invitaciones. Sin embargo, éstas no sobrepasarán de cuatro por cada actividad. El envío de mensajería de texto se realizará para convocar a las acciones de la estrategia número 3 y al momento de formalizar la admisión. Por su parte, la actualización de la base de datos y de la página Web de la UMA deberá ser constante. La premiación o entrega de la Beca de la Excelencia se realizará al final de los cuatros procesos de preinscripción.

PRESUPUESTO

Se solicitó la elaboración del presupuesto en conjunto con el Comité de Desarrollo Institucional, ya que es quien se encarga de la elaboración de todas aquellas actividades y materiales que corresponden a este Plan. La Universidad Monteávila posee paquetes ya establecidos con ciertos proveedores (envío de mensajería de texto y organización de eventos), hecho que hacía irreal el presupuesto. Además afirmaron que el Plan estaba dentro de los costos de la Universidad. La elaboración de los materiales gráficos y del reportaje multimedia será realizado por este Departamento y contemplado dentro de las actividades que éste desenvuelve por lo que no requiere ningún gasto. Por su parte, los Café Concert son parte de las actividades, corrientes, del Centro de Estudiantes y de su Dirección Cultural.

EVALUACIÓN

Al finalizar cada actividad, de la estrategia número 3, se realizará una encuesta a los admitidos a fin de evaluar la efectividad de estas acciones realizadas. Además se presentará en Consejo Universitario la relación de la cantidad de admitidos con respecto a la participación de estos en cada una de las actividades y podrá medirse aquellas que tuvieron mayor asistencia e impacto, al finalizar las charlas también se hará entrega de una encuesta. La recepción de los avisos de mensajería de texto podrá evaluarse a través del propio proveedor de la Universidad Monteávila, (El Comité de Desarrollo y Promoción Institucional, decidió reservarse el nombre de la empresa que le realiza esta actividad). La cantidad de “*clicks*” que direccionen al reportaje multimedia en la Web de la UMA también podrá obtenerse a través de los servidores de la Universidad, este ejercicio lo realizará el Departamento de Informática.

BIBLIOGRAFÍA

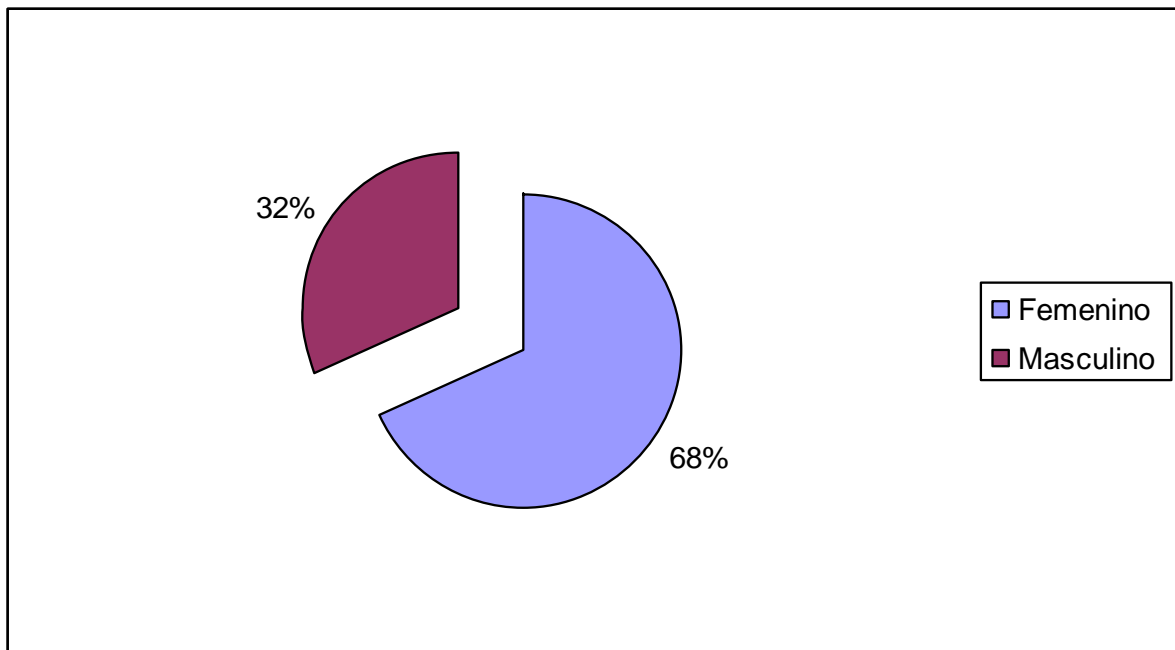
- ÁLVAREZ, J. Timoteo. El sector de la comunicación corporativa inicia el despegue. "Alternativas de MK", N° 4, Diciembre 1991. p 60
- ARRIETA, Luis. La dimensión del propósito en la comunicación organizacional, 1991
- BERNARD Dagenais. Le plan de Communications. Presses de l'Universite de laval, 1986
- CAÑIZALES, Dilcia. Comunicaciones corporativas. Venezuela. Edit CEC, 2009
- CARDONA, Jose Maria. Cultura empresarial cuestion de espiritu
- COSTA, Joan. La identidad corporativa. Berceña, Edit CIAC, 1990
- DÍAZ Güell, Carlos. A la caza y captura del Periodista "Periodistas" N°55, Junio 1992 pp.8-9
- DONETTE, j, Del papel a la realidad: seis experiencias mexicanas en "La comunicación pp. 302-306
- FERRER, Joan, La comunicación interna y externa en la empresa. España, 2000
- GARRIDO, Francisco Javier. Necesidades de estructurar las intervenciones. Paper Master of Business Communications, Berceña España 2000
- GONZÁLEZ, José. Comunicación empresarial. Una batalla que no podemos perder. "periodistas". 1989
- HODGETTS y ALTMAN, Comunicación Organizacional, Práctica. Manual gerencial. 1985
- HUNGER, J.D. y Wheelen T.L. Essentials of strategic management. Prentice Hall, Londres 2006
- JÁUREGUI, Fernando. Tarjeta de presentación. Literatura de empresa. "Ideas empresariales. 1990, p 18
- LA PORTE, José María. Comunicazione istituzionale. En La comunicazione II dizionario di scienze e tecniche. Italia, Edit LAS-Elledici, 2002

- MARTIN, Francisco, Comunicación en la empresa e instituciones. España, Edit Europa Artes gráficas, 1995
- MASCAREY, Elías. Más allá de la comunicación interna. La otra comunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del conocimiento espontáneo de los empleados. Edit Gestión 2000, 1998
- MORA, Francisco, 10 ensayos de comunicación institucional. España, Edit EUNSA
- RUBIO, Rafael. Un largo camino por recorrer; la empresa ante los medios de comunicación. 2ideas empresariales, Diciembre 1990

Anexos

ANEXO 1

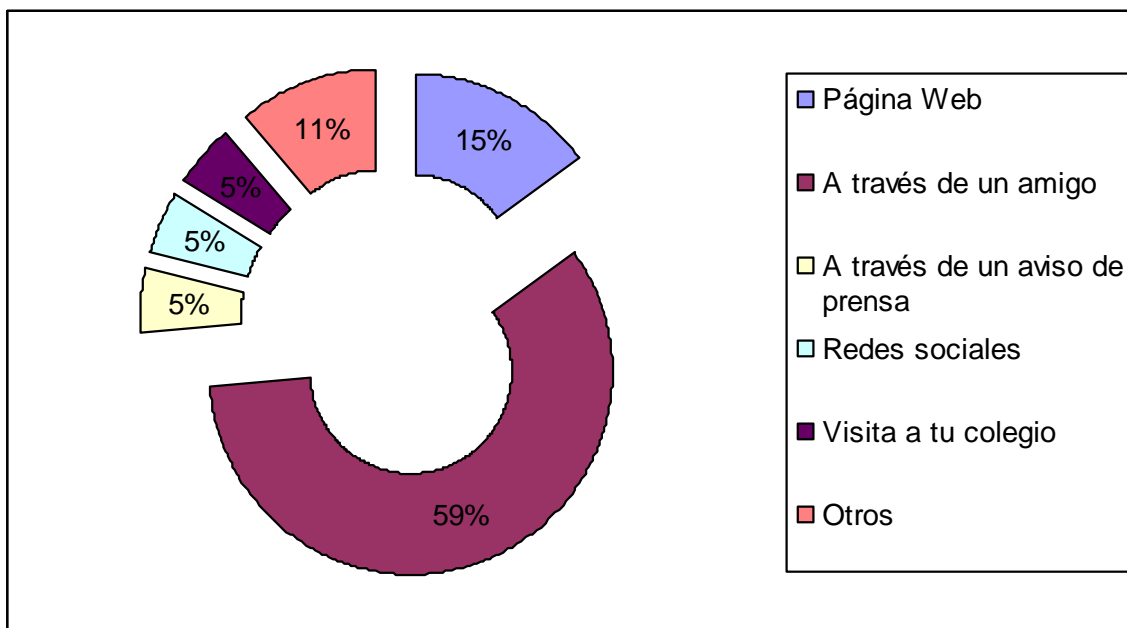
Sexos:



*Resultados adquiridos por medio de encuesta a los admitidos del periodo 2010-2011

ANEXO 2

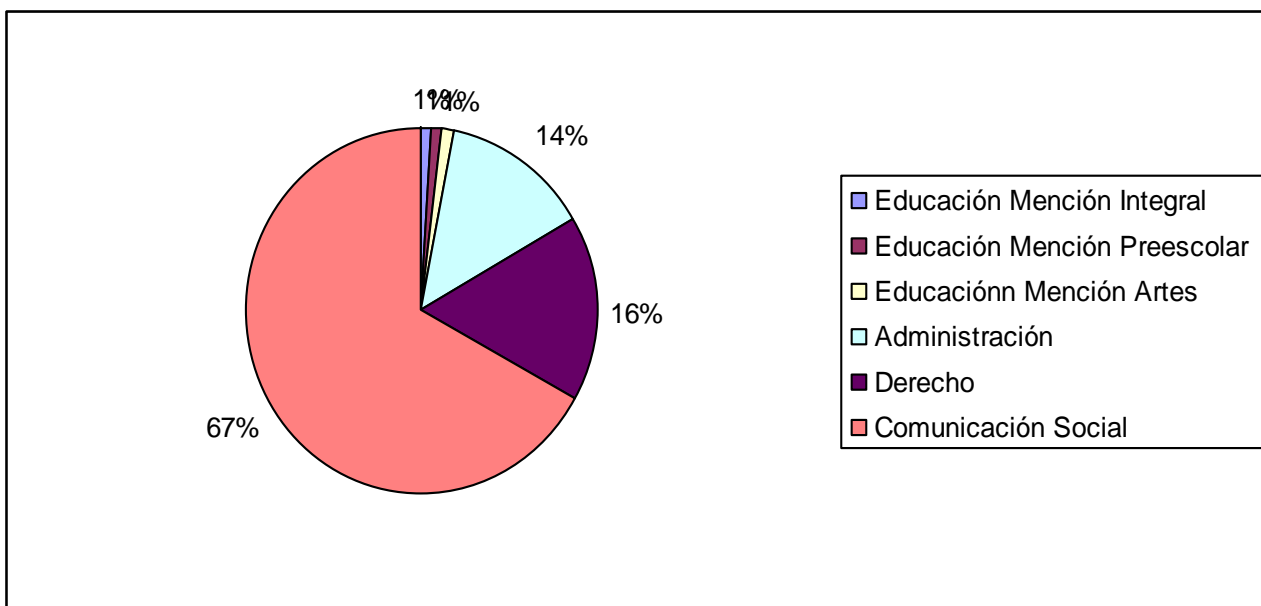
Conocimiento de la Universidad Monteávila:



*Resultados adquiridos por medio de encuesta a los admitidos del periodo 2010-2011

ANEXO 3

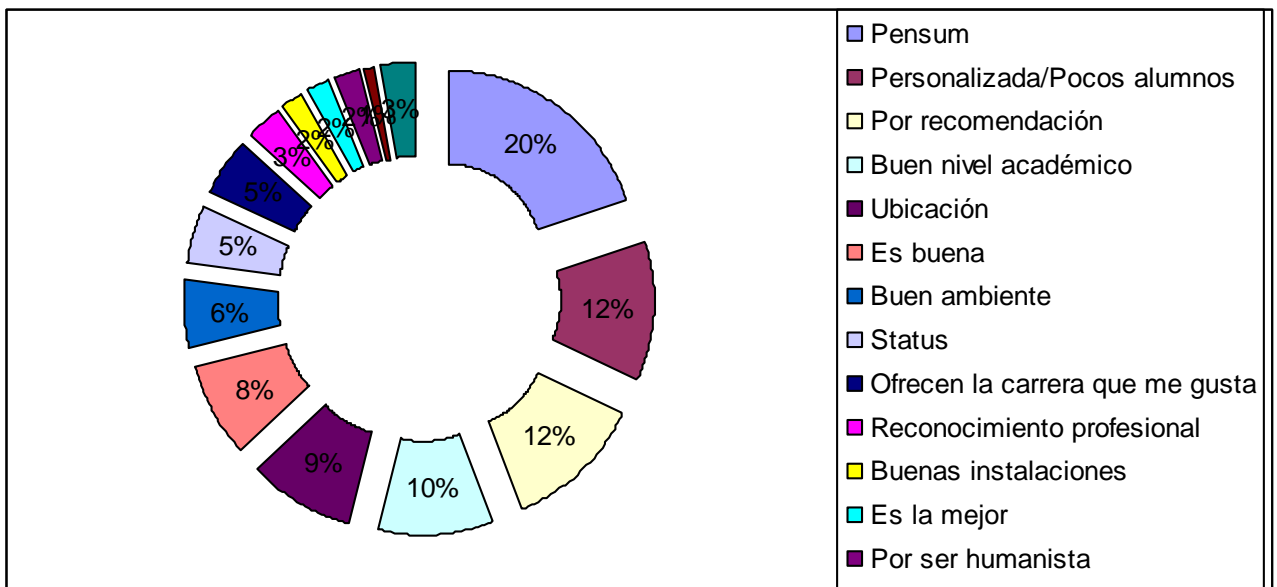
Interés sobre las carreras:



*Resultados adquiridos por medio de encuesta a los admitidos del periodo 2010-2011

ANEXO 4

Razones para estudiar en la Monteávila:



*Resultados adquiridos por medio de encuesta a los admitidos del periodo 2010-2011

Fecha_____

ENTREVISTA

Buenos días, soy estudiante de la Universidad Monteávila, estoy realizando un estudio acerca del plan de comunicación de admitidos de la UMA. Su opinión es muy importante, y me será de gran ayuda en el desarrollo del proyecto. La información suministrada por usted es de carácter confidencial y será empleada sólo para fines académicos, por lo que la honestidad es de suma importancia.

Nombre: _____

Cargo: _____

1. ¿Posee un plan de comunicación estructurado para la promoción de admitidos?

Si____ No____ (En caso de responder negativamente, pasar al cuestionario N° 2)

¿Porqué? _____

2. ¿En qué consiste dicho plan? (impresos, e-mail marketing, redes sociales, CRM, visitas guiadas, BTL, páginas web, becas)

3. ¿Cuáles son los objetivos que busca?

4. ¿Cuál es su público objetivo? (estudiantes, padres, directores)

5. ¿Cuántas personas están involucradas en la creación del plan?

6. ¿Cuál es el proceso de creación, ejecución y seguimiento del plan?

7. ¿Contactan a los colegios y propedéuticos?

8. ¿Toman en cuenta los planes y estrategias de otras Universidades?

9. ¿Qué ofrece de distinto a las otras Universidades en relación a sus estrategias?

10.¿Desde cuándo aplica planes de comunicación estructurados para los admitidos?

11. ¿Dichos planes han sido aplicados a cabalidad a lo largo de los años?

12. ¿Cuál considera que son los factores que determinan la escogencia de la Universidad Monteávila, como opción de estudio, del admitido frente a otra universidad?

13. ¿Qué información es fundamental proporcionarle a los admitidos para persuadir su decisión de escogencia de esta Universidad para realizar sus estudios de Pregrado?

14. ¿Qué estrategias considera que son las más efectivas, las que llegan a mayor cantidad de admitidos?

15. ¿Considera que ha sido efectivo (el plan) para lograr los objetivos?

16. ¿Cuál es el monto en Bs. aproximado que se invierte en la aplicación del plan?

Cuestionario N° 2:

1. ¿Ha pensado en establecer un plan?

2. ¿Qué herramientas y estrategias aplica para atraer a los admitidos para escoger la Universidad, frente a otra en la que también puedan haber sido

admitidos? (impresos, e-mail marketing, redes sociales, CRM, visitas guiadas, BTL, páginas web, becas)

3. ¿Contactan a los colegios y propedéuticos?

4. ¿Cuál considera que son los factores que determinan la entrada de los estudiantes en dicha Universidad?

5. ¿Qué información es fundamental proporcionarle a los admitidos para persuadir su decisión de escogencia de esta Universidad para realizar sus estudios de Pregrado?

6. ¿Qué estrategias considera que son las más efectivas, las que llegan a mayor cantidad de admitidos?

*Preguntas realizadas como referencia en la entrevista