



# POSGRADOS

## Maestría en **COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DIGITAL**

RPC-SO-30-No. 505-2019

### Opción de Titulación:

Proyecto de titulación con componentes de  
investigación aplicada y/o de desarrollo

### Tema:

Plan de Desarrollo: Estrategia de comunicación  
dirigida a los diferentes públicos internos de la  
Institución: Instituto Superior Tecnológico  
Metropolitano de Diseño

### Autor:

Marcelo Eduardo Guarderas González

### Director:

Narcisa Jessenia Medranda Morales

QUITO – Ecuador

2022

***Autor:***



***Marcelo Eduardo Guarderas González***

Licenciado en Publicidad

Candidato a Magíster en Comunicación Estratégica Digital por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

mguarderasg@est.ups.edu.ec

***Dirigido por:***



***Narcisa Jessenia Medranda Morales***

Ph.D en Comunicación y Periodismo

Máster en Periodismo Investigativo de Datos y Visualizaciones

Licenciada en Comunicación

nmedranda@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2022 © Universidad Politécnica Salesiana

QUITO– ECUADOR – SUDAMÉRICA

GUARDERAS GONZÁLEZ MARCELO EDUARDO

***PLAN DE DESARROLLO: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIRIGIDA A LOS  
DIFERENTES PÚBLICOS INTERNOS DE LA INSTITUCIÓN: INSTITUTO  
SUPERIOR TECNOLÓGICO METROPOLITANO DE DISEÑO***

## ***DEDICATORIA***

Esta investigación de titulación está dedicada a quienes hicieron posible este trabajo. En primer lugar a Carla Wirth, por su apoyo incondicional, a mis padres y hermanos que siempre han sido un ejemplo a seguir, pero sobre todo, le dedico este trabajo a mi hijo Luciano que es y será siempre mi inspiración para la vida misma.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento especial al Instituto Metropolitano de Diseño, a su rector MSC. Hugo Carrera y al vicerrector, Dr. Pedro Avendaño por su apoyo y por creer en mi trabajo.

Al Dr. Jorge Galán director de la maestría, a la Dra. Narcisa Medranda, directora del proyecto por su apoyo y a la Universidad Politécnica Salesiana por todos los conocimientos aportados en esta maestría.

Gracias a todos.

## Tabla de Contenido

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción  | 9  |
| 2. Análisis interno y externo  | 9  |
| 3. Diseño metodológico   | 25 |
| 4. Estrategia de comunicación para público interno del Instituto Metropolitano de Diseño | 35 |
| 5. Bibliografía  | 42 |

# Estrategia de comunicación dirigida al público interno de la Institución: Instituto Superior Metropolitano de Diseño

Autor:

Marcelo Eduardo Guarderas González

## Resumen

El siguiente proyecto evalúa las necesidades e importancia que tienen los públicos internos de las instituciones, basado en una metodología tanto cualitativa como cuantitativa. Para esta investigación se realizaron focus groups y una encuesta realizada a los colaboradores de la Institución para obtener datos claves que nos puedan ubicar en la situación actual y real del Instituto y fundamentar la estrategia propuesta.

Este trabajo plantea el desarrollo de una estrategia de comunicación para el público interno del Instituto Metropolitano de Diseño, haciendo especial énfasis en las necesidades detectadas por el departamento de comunicación y la implementación de la misma.

### **Palabras clave:**

Estrategia, público interno, comunicación, necesidades, Instituto Metropolitano de Diseño, comunicación estratégica, análisis, situación de la marca.

## Abstract

The following project evaluates the needs and importance of the internal audiences of the institutions, based on both a qualitative and quantitative methodology. For this research, focus groups and a survey of the Institution's collaborators were carried out to obtain key data that can locate us in the current and real situation of the Institute and base the proposed strategy.

This work proposes the development of a communication strategy for the internal public of the Instituto Metropolitano de Diseño, with special emphasis on the needs detected by the communication department and its implementation.

**Palabras clave:**

Strategy, internal public, communication, needs, Metropolitan Institute of Design, strategic communication, analysis, brand situation.

# 1. Introducción

El Instituto Superior Metropolitano de Diseño cuenta con una trayectoria de más 35 años en el mercado, tiene una amplia trayectoria en la formación de técnicos profesionales que aportan a la sociedad con sus conocimientos desde las diferentes disciplinas en la que se forman, ya que el Instituto cuenta con la oferta de ocho carreras. Las instalaciones del Instituto se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, Ecuador.

Aprovechando las nuevas Tecnologías de la Información Comunicación y la convergencia que vivió el mundo por la pandemia, el Instituto Superior Metropolitano de Diseño amplió su oferta a estudiantes de otras provincias del Ecuador y por ende, del mundo, a través de la oferta presencial y virtual que permite llegar a otros estudiantes interesados en la formación que se ofrece en esta institución. En este sentido, es importante detectar las necesidades que se presentan en la comunidad educativa presencial y virtual para buscar las posibles estrategias que permitan mantener a la comunidad informada del quehacer del Instituto Superior Metropolitano de Diseño.

La institución cuenta con un departamento de comunicación que se encarga de toda la comunicación institucional, este departamento ha desarrollado varias estrategias de comunicación externa que ha realizado de manera exitosa el branding de la institución, esta estrategia de marca ha permitido captar nuevos estudiantes y por ende, posesionarse como una institución reconocida en el mundo del diseño en la ciudad de Quito, sin embargo, en el tema de comunicación interna, el departamento de comunicación no ha logrado hacer una estrategia comunicativa que mantenga a la comunidad informada de las actividades que se realizan y tampoco ha generado el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad con la institución.

## **Determinación del problema**

Desde su inicio, 1985, el Instituto Metropolitano de Diseño, (LA Metro), cuenta con un departamento de comunicación dedicado únicamente a la comunicación externa. Hace 2 años este departamento cambió sus procesos, la estructura y dentro de los objetivos, se encontró la necesidad de realizar también una campaña para el público interno.

La problemática detectada al momento de plantear este proyecto fue la inexistencia de una estrategia de comunicación para el público interno, dentro de la estrategia de comunicación planteada.

Cabe recalcar que, el boca a boca, es uno de los mayores recursos con los que cuenta el Instituto para conseguir incrementar la matrícula, por lo que es una necesidad primordial para la institución el lograr mejorar la fidelización con la marca y la consiguiente recomendación.

La pandemia ha contribuido en que la institución no pueda proveer a los alumnos de las instalaciones, lo que aumenta el nivel de insatisfacción de los estudiantes.

Actualmente el departamento de comunicación no cuenta con una estrategia de comunicación para el público interno, lo que ocasiona un problema ya que el nivel de deserción aumenta.

Las instituciones educativas, necesitan generar un diálogo constante con sus colaboradores para que la información no se distorsione.

Las decisiones que toma el consejo académico, así como las autoridades de la institución requieren un canal único de comunicación que sea efectivo y actualizado permanentemente.

## 2. Análisis interno y externo

### 2.1 Instituto Superior Tecnológico Metropolitano de Diseño

El Instituto Superior Metropolitano de Quito, conocido como La Metro, se creó en el mes de junio de 1985, por su actual rector, Msc. Hugo Carrera Ríos. Inició sus actividades 2 carreras, diseño gráfico y diseño industrial. En la época en la que se fundó la institución, no existía el diseño en Ecuador por lo que las primeras generaciones de diseñadores ecuatorianos salieron de la Metro. Cabe indicar que, La Metro es la única institución especializada en diseño en el Ecuador.

En la actualidad la institución tiene 8 carreras de diseño: Diseño gráfico, diseño industrial, diseño de interiores, diseño multimedia, diseño fotográfico, diseño de modas, diseño de calzado y diseño publicitario, cada carrera cuenta con laboratorios con tecnología de punta que refuerza el claim de la marca que es aprender haciendo.

La Metro desde su inicio se ha relacionado muy de cerca con la industria gráfica y multimedia con lo cual logra asegurar la salida laboral para sus estudiantes. Por otra parte, dado que la Metro es un instituto de formación tecnológica, tiene convenios internacionales con universidades internacionales en Argentina y España para brindar una formación de ingeniería o licenciatura a sus graduados que requieran completar su formación académica.

Actualmente la institución cuenta con 500 alumnos y a raíz de la pandemia se creó la modalidad online en horario nocturno.

La Metro tiene como filosofía institucional, buscar la excelencia, es la enseñanza se aprende con el “saber hacer”.

“Nuestra filosofía se basa en el aprendizaje significativo y en la formación por competencias, que cuente con académicos motivados y capacitados, con recursos didácticos y tecnológicos y con servicios de apoyo y seguimiento a sus estudiantes, para responder a las necesidades y requerimientos del Ecuador y el Mundo.”

(tomado del sitio web: <https://lametro.edu.ec/filosofia-institucional-2/>)

### Orientación estratégica

“Orientación hacia la innovación: se expresa el compromiso de incorporar nuevos procedimientos para mejorar la práctica y los resultados de sus actividades esenciales, principalmente generación y transmisión de conocimientos.

Orientación hacia el entorno: se concreta en la voluntad de establecer una simbiosis entre la institución y la sociedad de la que forma parte, de manera

que se establezca entre ambas una retroalimentación y un intercambio mutuo de necesidades y resultados.

Orientación hacia las personas: se traduce en políticas que tienden a potenciar sus recursos humanos mediante acciones que favorezcan los flujos de información y el conocimiento entre los mismos. La colaboración apoya a una mejor integración de las personas en la organización.

Orientación hacia la acción: expresa la voluntad de guiar toda su gestión hacia el desarrollo y fomento de las competencias necesarias entre sus miembros para asumir los continuos cambios sociales y tecnológicos como nuevas oportunidades.”

(tomado del sitio web: <https://lametro.edu.ec/filosofia-institucional-2/>)

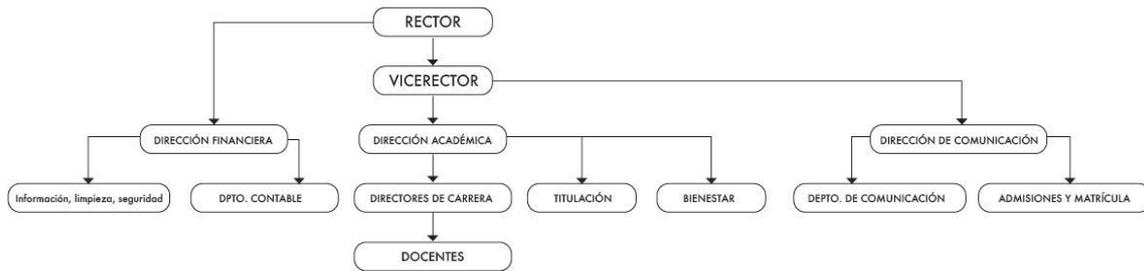
### **2.1.1 Visión**

Ser uno de los actores principales en el desarrollo del país, desde el ámbito de la educación superior, que aporte a la solución de los problemas nacionales en un contexto global, desde una concepción de la responsabilidad social y del desarrollo humano sustentable.

### **2.1.2 misión**

Contribuir al diálogo y transferencia del conocimiento, entre las ciencias, la técnica y la cultura en pos de la búsqueda de la verdad, aportando así a la formación y al desarrollo de personas socialmente responsables, visionarias, emprendedoras y democráticas, en un diálogo creativo con el mundo globalizado del trabajo y la tecnología.

### **Organigrama:**



Elaboración propia

### 2.1.3

Excelencia académica

Responsabilidad Social

Integridad y honestidad

Creatividad e innovación

Libertad y pluralismo

Emprendimiento

El Instituto cuenta con un grupo humano que está conformado por:

1 rector, 1 vicerrector, 9 directores de área, 15 personal administrativo (contabilidad, financiero, ventas, laboratorios, comunicación, bienestar estudiantil, titulación), 2 limpieza, 3 guardias y 65 docentes.

La institución cuenta con islas tecnológicas y laboratorios para que los alumnos de las diferentes carreras puedan realizar prácticas.

Dentro de las políticas de se realizan proyectos vinculantes con la comunidad en los que dedican 2 semanas cada semestre para que los alumnos puedan trabajar con la comunidad en proyectos con clientes reales que carecen de diseño para sus productos.

Actualmente, se habilitó la modalidad nocturna 100% online y continúa con la modalidad semipresencial hasta que se autorice el regreso presencial a clases.

El Instituto tiene su sede en Quito, la misma que se encuentra ubicada en el barrio la Floresta.

#### **2.1.4 Análisis Pest**

La matriz de análisis PEST según el artículo de Alan Chapman (2018), es una herramienta que ayuda a determinar el mercado actual y el potencial de las empresas basado en factores externos (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos).

##### **Político / Legal**

- El gobierno actual ha realizado cambios en las políticas de educación lo que ocasiona constantes cambios en las regulaciones y calificaciones de los institutos del país.
- Los planes de vacunación dieron prioridad a estudiantes y docentes lo que facilitó el regreso paulatino a la presencialidad.
- No existe una política de precios para las instituciones de educación particulares por lo que los precios varían entre las instituciones
- Se debería contar con un porcentaje mayoritario de docentes a tiempo completo y con título de 4to nivel.
- Se debe contar con políticas de regulación y normas de ética que sean conocidas por todos los integrantes de la Institución.

##### **Económico**

- La situación económica actual se vio afectada por la pandemia por lo que las Instituciones se vieron en la necesidad de reajustar los precios de la matrícula y aumentar el número de becas.
- Existen instituciones financieras que otorgan créditos educativos pero cuentan con procesos altamente burocráticos.
- El precio de las colegiaturas compiten con las universidades.

##### **Socio-cultural**

- Existe un estereotipo social que coloca al título tecnológico muy por debajo del título universitario. Esta concepción influye grandemente en la decisión a la hora de elegir una institución educativa.
- Las nuevas generaciones se han visto influenciadas por los cursos en línea.
- Las instituciones educativas enfocadas en el diseño son consideradas de menor calidad que las que ofrecen carreras tradicionales.
- La virtualidad ha obligado a replantear a los docentes la manera de dictar clases.
- Tanto padres como alumnos desconfían de la calidad de la educación en línea.

### **Tecnológico**

- La educación superior debe actualizarse constantemente y deben brindar tecnología de punta y laboratorios equipados.
- La virtualidad ha obligado a las instituciones a adquirir sistemas de transmisión y a mejorar el internet.
- Las instituciones deben contar con plataformas y sistemas para el almacenamiento de y reposición de las clases
- Los diferentes softwares que utilizan las instituciones deben contar con licencias.

#### **2.1.5 Análisis Foda**

El análisis FODA o DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), según David Sánchez (2020), también conocido como SWOT en países anglosajones, es una herramienta que se basa en factores tanto internos como externos, es utilizada por empresas y personas para medir la situación de las organizaciones y poder tomar decisiones importantes basadas en los datos obtenidos.

|            |               |
|------------|---------------|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|------------|---------------|

|   |  |
|---|--|
| <p>Instituto especializado Ubicación</p> <p>Trayectoria Graduados exitosos</p> <p>Cuerpo docente Inclusiva e<br/>incluyente Ambiente</p> <p>Colaboradores comprometidos Redes<br/>sociales</p> <p>Seguidores fieles</p> <p>Pagan a tiempo</p> <p>Confianza en sus colaboradores</p> | <p>Abrir nuevas sedes</p> <p>Convertirse en universidad</p> <p>Modalidad online</p> <p>Nuevas tecnologías</p> <p>Convertirse en comunidad</p> <p>Diversificar medios de comunicación</p> |
|---|--|

Elaboración propia

| DEBILIDADES  | AMENAZAS   |
|--|--|
| <p>Número de matriculados</p> <p>Empresa familiar</p> <p>Sueldos bajos</p> <p>No cuenta con un plan de crisis</p> <p>No cuenta con plan de comunicación interna Ser<br/>instituto no universidad</p> <p>No puede dar maestrías</p> <p>Internet lento</p> <p>Posicionado como instituto de diseño gráfico</p> <p>Departamento de ventas nuevo</p> | <p>Precio elevado</p> <p>Número de becados por promoción</p> <p>Situación económica</p> <p>Malos comentarios en redes</p> <p>Ser un lugar de mentalidad “artística” Tener<br/>que aumentar el precio Desconocimiento del<br/>contenido de las carreras</p> |

Elaboración propia

## 2.2 Público Objetivo

Según García Ueda (2011) La segmentación correcta es la clave al momento de pensar en una estrategia de comunicación. Esta segmentación puede tener diferentes variables, una de las más utilizadas es la variable sociodemográfica de la cual se pueden obtener datos generales para tener un primer panorama.

Para el Instituto Metropolitano de Diseño se ha determinado el público objetivo interno según sus características demográficas de la siguiente manera:

Edad: 35 a 45 años

Género: hombres y mujeres

Nivel socio económico: estrato medio

### **2.3 Stakeholders**

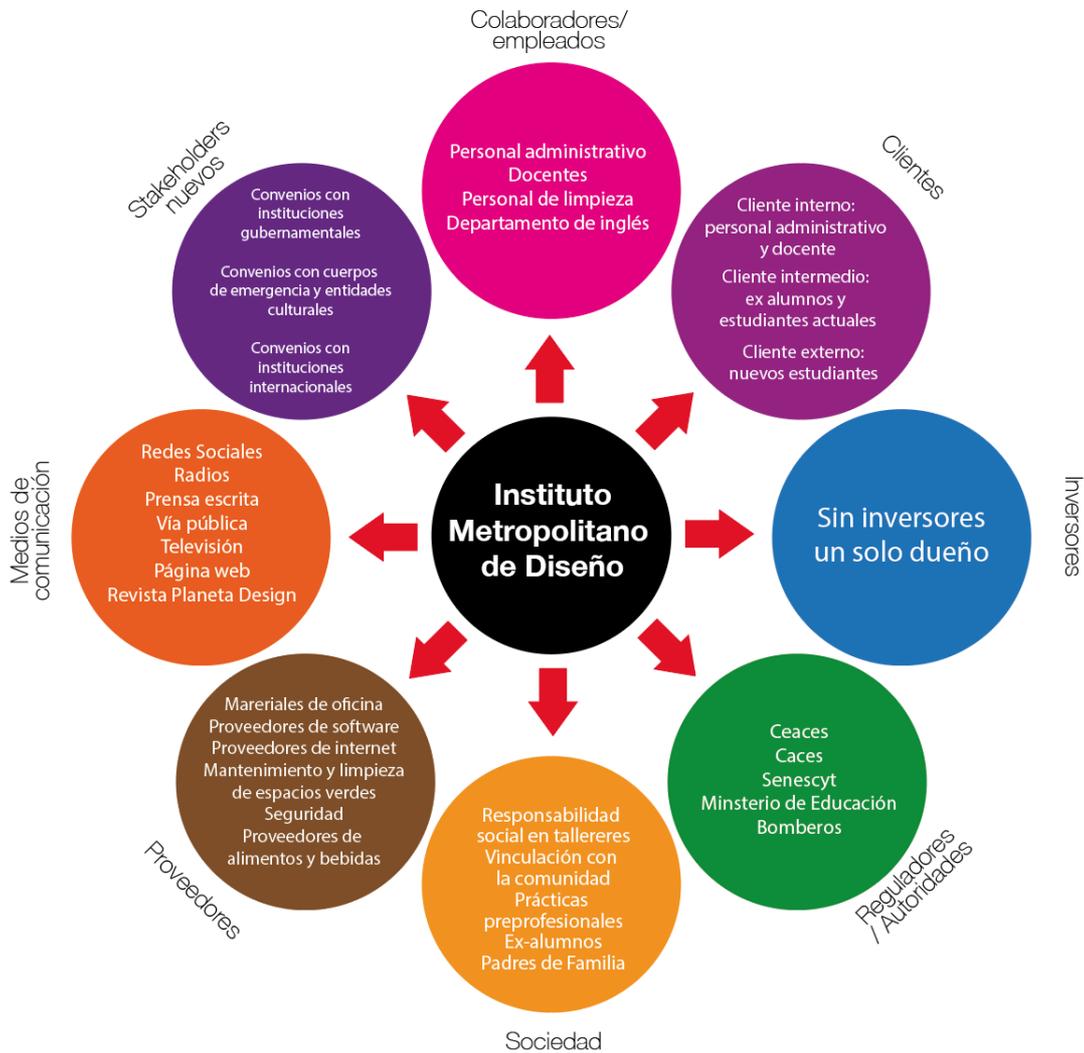
Según el portal Hubspot.com, “los stakeholders son las personas o agrupaciones que tienen interés en un negocio y que pueden verse afectadas o influir en la toma de decisión de una empresa. En materia de negocios podemos hablar de una gran diversidad de partes interesadas, que pueden formar parte de una empresa o ser agentes externos que es necesario procurar para asegurar el crecimiento de la organización.”

Cardenas, F. (02 de mayo 2022). *¿Qué es un stakeholder? Tipos y ejemplos.*

<https://blog.hubspot.es/sales/que-es-stakeholder>

Es importante entender a los stakeholders y su importancia en la organización y así determinar la cercanía y el nivel de comunicación que tiene cada integrante. Para se han definido los siguientes stakeholders:

# MAPA DE STAKEHOLDERS



Diseño: Marcelo Guarderas

Primarios:

- Estudiantes
- Personal administrativo
- Docentes
- Entes reguladores
- Sociedad

Secundarios:

- Proveedores
- Medios de comunicación

Terciarios:

- Nuevos stakeholders

### 3. Comunicar

Para entender la comunicación estratégica es esencial en primer lugar entender a sus componentes por separado; en primer lugar se desarrollará el concepto de comunicar:

Según (Lamb, Hair, y McDaniel, 2011), comunicar es un proceso de intercambio de símbolos comunes que facilitan el mejor entendimiento de un significado compartido.

Viene del latín *communicare* que quiere decir, compartir información, difundir, impartir y según la RAE, comunicar es:

1. tr. Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene.
2. tr. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.
3. tr. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito. U. t. c. prnl.
4. tr. Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.
5. tr. Establecer medios de acceso entre poblaciones o lugares. El puente comunica los dos lados de la bahía. U. t. c. prnl.
6. tr. Consultar con otros un asunto, tomando su parecer.

RAE (2021). <https://dle.rae.es/comunicar>

En resumen, comunicar es un acto de transferencia de información, puede ser verbal o no, las actitudes, las señales, símbolos, signos e íconos también comunican. La comunicación es la acción de comunicar.

La comunicación existe desde el apareamiento de las especies y se ha ido perfeccionando con el tiempo. Los procesos comunicativos son cada vez mejores, más rápidos. La globalización y el apareamiento del internet nos permite comunicarnos con personas alrededor del mundo y de manera automática.

Existe una discusión en torno a la comunicación sobre si es una disciplina o no al respecto, Salas (2011), afirma:

“Una disciplina se define cuando forma parte de una estructura teórica, y debido a que los estudios sobre la comunicación presentan teorías de otras ciencias, como las sociales, se le considera como una disciplina producto de la reflexión interdisciplinaria y transdisciplinar.”(p.85).

Al respecto, esta disciplina, la comunicación, se enfrenta a los nuevos retos que trae el siglo XXI. Existe el antiguo paradigma en el que todos son comunicadores y eso hace que sea necesario diferenciar entre la comunicación por sí sola y la comunicación estratégica, que logra que la comunicación se complementa con objetivos y metas a alcanzar.

Según, Lamb, Hair, y McDaniel, 2011; en este proceso intervienen algunos integrantes: un emisor que origina el mensaje, que en el caso de una empresa, es el departamento de comunicación o la persona que genera este mensaje; la codificación del mensaje que lo vuelve entendible en forma de símbolos comunes para el receptor, y así lo importante no es lo que comunica el emisor, sino lo que entiende el receptor; un canal o medio, por el cual se transporta el mensaje (una expresión facial, una sonrisa o un gesto también pueden ser canales); la decodificación del mensaje, que es la manera de interpretar el mensaje por parte del receptor. La recepción y la codificación del mensaje son independientes y así, se puede recibir un mensaje y no decodificarlo. Y por último está el receptor, que es la persona o entidad que recibe el mensaje decodificado.

Pero para que un proceso de comunicación exista se necesita de la respuesta o retroalimentación, ya que, si no existe ninguna respuesta de parte del receptor, el proceso no se ha completado, así el receptor haya recibido el mensaje. (Lamb, Hair, y McDaniel, 2011)

La comunicación se ha convertido en una de las herramientas más efectivas para la consecución de objetivos en las empresas.

Los departamentos de recursos humanos son cada vez más independientes del departamento de comunicación en las empresas y se convierten en departamentos independientes (Jiménez, 2013)

### **3.1 Estrategia**

La estrategia, según Villanueva y Del Toro (2017), se ha convertido en un puntal sumamente importante a la hora de tomar decisiones empresariales ya que una estrategia que tome en cuenta las oportunidades y las convierta en fortalezas puede asegurar éxito en el negocio. La estrategia en sí, es un proceso que deriva de una planificación, es la parte más importante de ésta y busca mejorar procesos de manera que se vuelvan más eficientes y efectivos (Oficina Regional Andina, 2016 y 2018).

La comunicación estratégica de una empresa o una institución, son acciones o esfuerzos comunicativos que se adecúan a una estrategia con un objetivo claro, que está íntimamente ligado al plan de marketing y que se desarrolla en un tiempo limitado (Salvador, 2014).

En las empresas, es sumamente importante comunicar desde los valores y filosofías, como todas las decisiones importantes; esto hace que el personal interno de la empresa se sienta tomado en cuenta (Scheinsohn, 2009).

Pero, lamentablemente, la comunicación institucional, sobre todo en América Latina, carece de la importancia que necesita, Scheinsohn (2009) afirma que: “En la Argentina son muchas más las empresas que hablan acerca de sus productos que las que lo hacen acerca de sí mismas” (p.18). Este no es un caso aislado, existen cientos de empresas en el mundo que no consideran a sus colaboradores como parte importante al momento de tomar decisiones. El personal de las empresas, en su gran mayoría se entera de las decisiones trascendentales mucho después de que éstas fueron tomadas. Lo que habla de la necesidad de institucionalizar la comunicación interna de las empresas, como parte de la estrategia de comunicación general.

Para Jiménez, 2013, las empresas se encuentran conformadas por personas y la constante motivación del personal aumentará la productividad de la empresa; se conseguirá cumplir con los objetivos de la empresa. Pero las empresas no solamente son las que necesitan comunicarse con su gente, es necesario que el personal cuente con un canal que le permita opinar y ser escuchado.

### **3.1.1 Comunicación Estratégica**

La comunicación estratégica es un tipo de comunicación que se ha puesto de moda en la última temporada debido a que las empresas necesitan realizar procesos que apoyen a la realización y cumplimiento de los objetivos trazados. Del mismo modo, las empresas necesitan que todo el personal se involucre con las metas corporativas ya que si todos trabajan por un mismo fin, es más factible que se logren (Díaz, 2013).

La comunicación involucra a los 2 tipos de clientes: externo e interno. El cliente externo es cualquier persona u organización que adquiere o utiliza los servicios o productos que se ofrece y que existe una relación comercial.

Existen 3 tipos de cliente externo:

1. El cliente como tal puede ser una persona o una organización que requiere un producto o servicio específico.
2. El proveedor es un personaje importante dentro de las organizaciones ya que los precios fijados a los productos, en mucho, dependen del proveedor y las relaciones comerciales muchas veces se fortalecen por la calidad de los proveedores.
3. El entorno social son los diferentes grupos sociales que existen y a los que se puede llegar con el mensaje, como medios de comunicación, la sociedad en general, etc. (Alcázar, sf).

### **3.1.2 Comunicación Interna en las organizaciones**

Dentro de los procesos de comunicación de las organizaciones, la comunicación interna es, según Pizzolante (2004), un proceso que involucra a 2 o más personas comparten ideas o principios de la organización con una visión global.

Estos procesos, generan una mayor empatía con el personal, logra que los principios y valores estén siempre claros y sean parte del diario vivir de la organización y al mismo tiempo ayuda en los procesos emocionales, el ambiente de trabajo en las diferentes áreas.

Según comenta Douglas da Silva, en su blog: 9 necesidades del cliente interno: ¿qué son y cómo cumplir?. Existen 9 necesidades que son:

1. Transparencia en los procesos, que genera un mayor compromiso entre la empresa y los colaboradores
2. Reconocimiento del desempeño, siempre importante saber que el reconocimiento puede motivar el incremento del salario, así como generar mayor compromiso y este debe ser público para motivar al resto
3. Salario compatible con el mercado, una de las necesidades más grandes por parte del empleado, es saber que está bien remunerado
4. Equilibrio entre la vida personal y profesional, que ayudan a mejorar el nivel de satisfacción del colaborador.
5. Oportunidad de crecimiento, contar con objetivos a corto y largo plazo aseguran un buen ambiente
6. Colaboración con otros equipos, el trabajo en equipo es de mucha importancia por lo que una estrategia que conciba actividades grupales es muy importante
7. Clima organizacional, el principal motivo de fidelidad con la empresa es un buen ambiente laboral
8. Entrenamiento, necesario para mejorar los procesos y sentirse en procesos de crecimiento profesional
9. Tecnología para optimizar el trabajo, contar con un canal de comunicación efectivo y de fácil acceso.

Dentro de estas 9 necesidades, la gran mayoría, excepto el sueldo, pueden ser mejoradas con una estrategia de comunicación eficaz que incentive, motive y comunique en tiempo y forma.

Pizzolante, resalta la importancia de contar con un manual de gestión, el mismo que define la estrategia de comunicación enmarcando las condiciones y pasos a seguir en el proceso de comunicación interna de los cuales se citarán los siguientes:

- Plan estratégico de imagen corporativa: que detalla la estrategia basada en la imagen y la comunicación
- Organización de la dirección de comunicaciones: que detalla el organigrama con funciones específicas en cada nivel, responsabilidades y soluciones a los diferentes temas que puedan surgir
- El manual de normas rige los comportamientos del personal de manera externa e interna y en el que se detalla lo que la organización espera del personal para que nada se pase por alto.
- Los mapa de públicos determina a los stakeholders, que son todos los públicos que pueden tener relación con la organización de manera que se establezca el tipo de relación con cada uno y los niveles de cercanía con la empresa.
- Plan anual de comunicación se detalla un calendario de actividades, objetivos anuales y los planes y programas establecidos.

### **3.1.3 Tipos de Comunicación Interna**

Existen varios tipos de comunicación interna de los cuales, según Robbins (1999) se dividen en 3: ascendente, descendente y lateral.

La comunicación ascendente es la que fluye desde abajo y va creciendo hasta un nivel superior con el fin de que los mandos superiores puedan conocer los progresos y conflictos que se presentan en la organización, para este fin se utiliza el correo institucional, reuniones, entrevistas.

La comunicación descendente como su nombre lo indica, va de arriba hacia abajo y es la que busca asignar objetivos y metas instruyendo en los procesos y capacitando al personal. Además se utiliza para comunicar decisiones y procedimientos.

La comunicación lateral, en cambio es la que tiene lugar entre pares, osea entre colaboradores del mismo grupo en el mismo nivel jerárquico

### 3.2 El cliente Interno

Comúnmente, según Bermudez, 2016, se habla de la urgencia de satisfacer las necesidades del cliente, considerando como tal, a quién esté interesado en el producto que ofrece tal o cual empresa. A este tipo de cliente se lo denomina como “cliente externo”; pero también existe otro tipo de cliente, y no menos importante, el cliente interno.

El cliente interno, son “las personas que laboran en la organización y quienes, al igual que los clientes externos, tienen necesidades y expectativas por satisfacer en el interior de la compañía, a través de productos o servicios que se proveen mediante diferentes medios”, Bermúdez 2009, p.16.

Uno de los problemas más grandes que tienen las empresas es la alta rotación de sus empleados, esto se llega a convertir en un gasto y un consiguiente problema al momento de intentar implementar estrategias de mercadeo (Ferrell y Hartline, 2012).

El cliente interno juega un papel muy importante en las organizaciones tanto desde el plano energético, como desde el plano funcional. Cuando el cliente interno se siente bien, el ambiente laboral es favorable y genera mejores resultados en la conclusión de objetivos; en cambio cuando el cliente interno no se siente tomado en cuenta, se genera un ambiente nocivo en el que el cumplimiento de metas se dificulta, se demora y muchas veces no se consigue.

## 3. Diseño metodológico

Método Mixto: Cualitativo y Cuantitativo

Para este proyecto se aplica la utilización de la metodología mixta, la misma que según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es una metodología que no reemplaza a la cualitativa y cuantitativa si no que utiliza las fortalezas de las dos para lograr resultados más certeros.

El enfoque mixto se recomienda cuando el resultado requiere, además de los datos estadísticos que aporta el método cuantitativo, un enfoque de percepción de la situación que aporta el método cualitativo.

Como parte de la metodología cuantitativa se realiza una encuesta digital de carácter obligatorio con 8 preguntas específicas a todo el personal personal administrativo de la Institución (73 personas) para medir tanto la interacción con los medios digitales como la necesidad de implementar una estrategia de comunicación que agilice los procesos y mejore las relaciones internas entre los colaboradores y La Metro.

Para el enfoque cualitativo se realiza un focus group con las 5 autoridades principales de la Institución: rector, vicerrector, dirección académica, dirección financiera y departamento de comunicación.

Una vez realizada la encuesta y el focus group, se tabulará los datos obtenidos para plantear las conclusiones, es importante evaluar las respuestas tanto de las autoridades como del personal administrativo para comparar y determinar la correcta estrategia que se implementará.

Las preguntas a realizarse para la encuesta serán las siguientes:

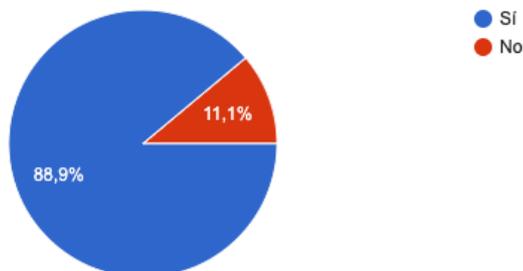
- ¿Conoce la filosofía de La Metro?
- ¿Sabe cuáles son los valores de la Metro?
- ¿Se siente identificado con estos valores?
- ¿Por qué medio recibe la información oficial de la Metro?
- ¿Cuando le llega la información, Ud. responde?
- ¿Con qué frecuencia utiliza el correo institucional?
- ¿Conoce las redes sociales de La Metro?
- ¿Ha interactuado con las publicaciones en redes sociales?

### 3.1.1 Resultados de la encuesta:

¿Conoce la filosofía de La Metro?

54 respuestas

 Copiar

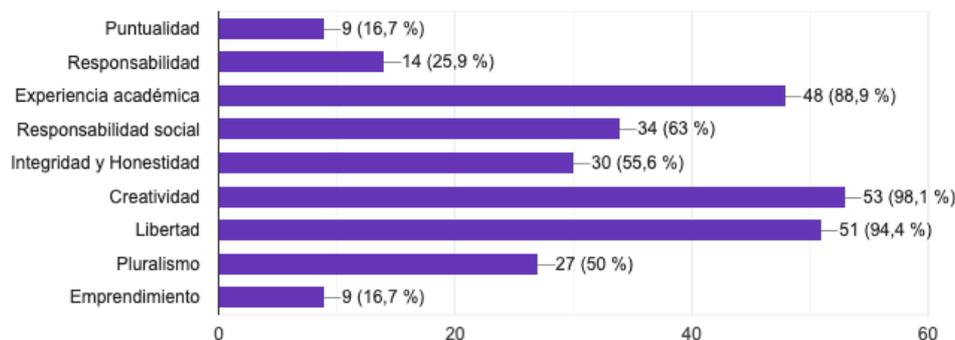


El 88,9% de la población de la Metro conoce la filosofía de la Institución, esto se debe a que en la última capacitación al personal, realizada el 28 de abril 2022, se habló mucho de los valores y la filosofía institucional.

De los siguientes, ¿cuáles cree usted que son los valores de la Metro?

54 respuestas

 Copiar



Con respecto a los valores, la creatividad ocupa un lugar común en la mente del personal debido a que la institución se caracteriza por fomentar los procesos creativos y la conceptualización en todas las carreras. La Metro, al ser una institución especializada en diseño, proyecta una imagen disruptiva que le vuelve más interesante por el público que busca una alternativa diferente para realizar sus estudios.

Otro de los valores con alta recordación es la libertad, y esto va de la mano con la creatividad, ya que los estudiantes de la Metro son personas que buscan expresarse en su manera de ser, así como en su vestimenta y sus creencias.

Las cátedras se imparten en espacios diversos que generan libertad a la hora de crear. El personal docente sabe que la propuesta de La Metro fomenta los espacios lúdicos y las experiencias sensoriales para lograr mejores resultados.

Ligada a la libertad, están la pluralidad y la inclusión, que también son valores que caracterizan a La Metro, La Institución cuenta con espacios habilitados para personas con capacidades especiales, así como docentes aptos para enfrentar diferentes situaciones tanto intelectuales como motrices de los estudiantes.

Más de 37 años de experiencia de la Institución avalan su trayectoria y gran experiencia con la que cuenta La Metro, que se puede evidenciar en los procesos educativos.

La institución se preocupa por la responsabilidad social y genera, por medio de talleres con la comunidad, un alto compromiso con la ciudadanía y sus estudiantes, ejecutando planes y proyectos enfocados en la conservación del medio ambiente, la concientización del diseño desde una solución que genere menor contaminación y trabajo en bien público para artesanos y grupos que no cuentan con los recursos económicos para desarrollar diseños para sus emprendimientos.

Todos estos valores ponen un especial énfasis en la ética, la honestidad y la integridad del diseñador como un ente responsable a la hora de comunicar.

De estos resultados también se puede concluir que los valores de puntualidad, responsabilidad se deben fortalecer como parte de la campaña de comunicación de público interno ya que son de suma importancia para la imagen de la Institución.

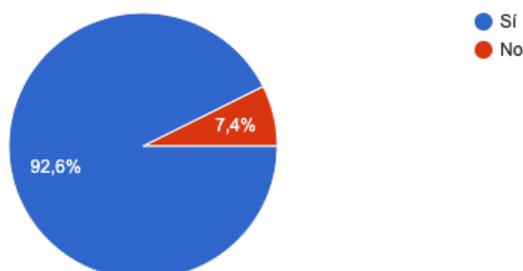
Con respecto al emprendimiento, la Institución en los últimos 5 años ha evidenciado la necesidad del apoyo para la generación de emprendimientos tanto para estudiantes, como para el personal. Como parte de la campaña 2022, el departamento de comunicación se encuentra conformando la comunidad de ex alumnos para así

generar mayor relación entre todos quienes fueron y serán parte de la Metro. Esto con el fin de generar redes de negocios que fomenten los emprendimientos.

¿Se siente identificado con estos valores?

 Copiar

54 respuestas

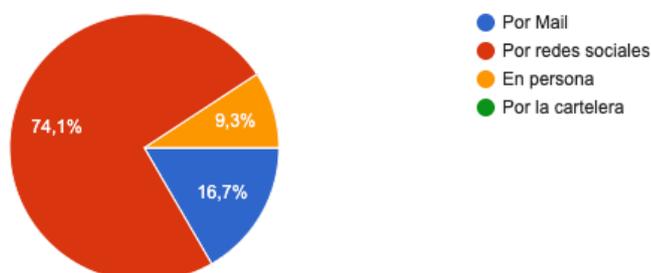


El 92,6 % del personal interno de La Metro, se identifica con los valores, los pone en práctica y se menciona en las conversaciones internas. Es importante reforzar este empoderamiento y la constante recordación de la filosofía institucional.

¿Por qué medio recibe la información oficial de la Metro?

 Copiar

54 respuestas

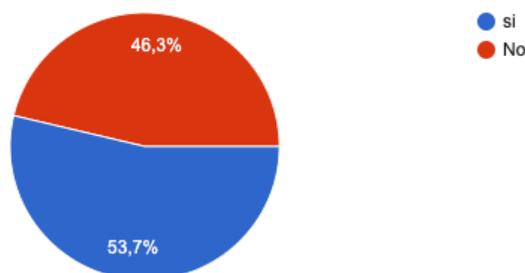


El 74,1% del personal se entera de la información de La Metro por redes sociales, un 16,7% por mail y un 9,3% recibe la información en persona. Lo que habla de la necesidad de contar con un único canal de comunicación interno que evitará que la información se distorsione o no llegue.

¿Cuando le llega la información, Ud. responde?

54 respuestas

 Copiar

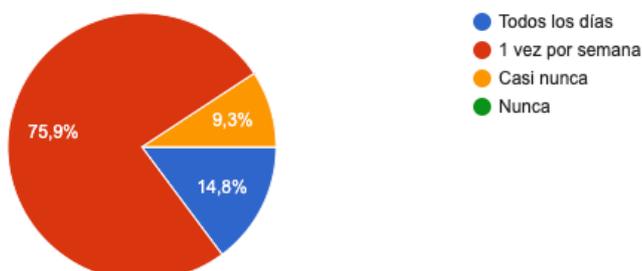


El 53,7 del personal interno de La Metro, responde la información y el 46,3% no lo hace. Esto dificulta contar con una retroalimentación necesaria. La gran mayoría de la información proporcionada es unidireccional y no busca necesariamente una respuesta.

¿Con qué frecuencia utiliza el correo institucional?

54 respuestas

 Copiar

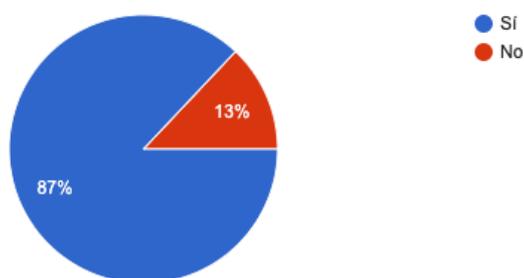


Con respecto al correo institucional, solamente el 14,8% consulta su correo institucional todos los días, el 75,9% lo utiliza al menos una vez por semana y el 9,3% casi nunca lo utiliza. Cabe recalcar que un porcentaje de el personal administrativo corresponde a personal de mantenimiento y técnicos que no cuentan con acceso a una computadora pero si a un teléfono inteligente.

¿Conoce las redes sociales de La Metro?

54 respuestas

 Copiar

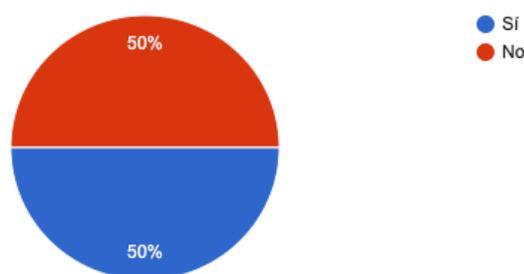


Sobre las redes sociales que utiliza la institución, el 87% del personal de la institución conoce las redes sociales de La Metro. Pero hay un porcentaje del 13% (9 personas aproximadamente) que no las conoce y que debería por lo menos saber que las redes existen. Se necesita generar mayor participación con las redes entre los colaboradores para que la comunidad crezca.

¿Ha interactuado con las publicaciones en redes sociales?

54 respuestas

 Copiar



La interacción con las redes sociales de la Institución es del 50% entre la gente que ha interactuado y uno 50% que nunca interactuó con las redes. Este es un tema que se debe mejorar. Se debe generar mayor compromiso con la comunicación en los canales de la Institución.

En resumen, se puede evidenciar que la comunicación interna de La Metro, no cuenta con un canal único de comunicación lo que ocasiona que la información no llegue en tiempo y forma. A pesar de esto, más del 80% de los encuestados afirma conocer la

filosofía de La Metro, coinciden en los valores de experiencia académica y creatividad que son valores importantes, pero la responsabilidad social tiene un porcentaje bajo.

### **3.1.2 Participantes del focus group:**

1. Msc. Hugo Carrera (rector)
2. Pedro Avendaño (vicerrector)
3. Juan Diego Ponce (departamento de comunicación)
4. Silvia Peñaherrera (Dirección financiera)
5. Jenny Montenegro (Directora académica)

### **Preguntas para focus group:**

¿Considera usted que la comunicación interna es importante?

¿Conoce si existe un plan de comunicación interna en la Institución?

¿Qué se informa a la comunidad Metro?

¿Sabe Ud. si existen canales de comunicación internos?, ¿cuáles son?

¿Le parece que los canales de comunicación interna funcionan bien?

¿Se hace un feedback de las respuestas de la comunidad educativa?

¿Cómo piensa que se podrían mejorar los canales de comunicación internos?

¿A su criterio, los colaboradores de La Metro, se sienten comprometidos con la Institución?

¿Podríamos poner un ejemplo de compromiso con La Metro?

### **3.1.2.1 Resultados:**

|  | <b>Hugo Carrera</b>   | <b>Pedro Avendaño</b>   | <b>J. Diego Ponce</b>                                       | <b>Silvia Peñaherrera</b>                                   | <b>Jenny Montenegro</b>                                     |
|--|---|---|---|---|---|
| ¿Conoce si existe un plan de comunicación interna en la Institución? | Existe un plan incompleto                                       | Se tiende a mejorar la comunicación interna                                   | No existe, pero se está trabajando en ello                  | Existe pero se maneja sin un plan                           | No existe   |
| ¿Qué se informa a la comunidad Metro?                                | Se informa sobre reuniones y decisiones institucionales         | Las decisiones institucionales importantes                                    | Decisiones importantes y actividades institucionales        | Sobre reuniones, agasajos, calendarios                      | Las decisiones importantes y eventos de la Institución      |
| ¿Sabe Ud. si existen canales de comunicación internos?, ¿cuáles son? | La página web y el correo institucional                         | La página web, el correo institucional y las redes sociales                   | La página web, el correo institucional y las redes sociales | La página web, el correo institucional y las redes sociales | La página web, el correo institucional y las redes sociales |
| ¿Le parece que los canales de comunicación interna funcionan bien?   | No  | Falta un canal específico para eso  | No  | No  | Más o menos   |
| ¿Se hace un feedback de las respuestas de la comunidad educativa?    | Las decisiones institucionales las realiza un consejo académico | Nunca se toma decisiones unilaterales, siempre son en concenso con el consejo | No  | No  | Con todo el personal no                                     |
| ¿Cómo piensa que se podrían mejorar los canales de                   | Creando canales específicos para eso                            | Creando canales específicos para eso  | Creando una intranet  | Creando canales específicos para eso                        | Creando canales específicos para eso                        |

|   |   |  |  |                             |   |
|---|---|--|--|-----------------------------|---|
| comunicación internos?  |   |  |  |                             |   |
| ¿A su criterio, los colaboradores de La Metro, se sienten comprometidos con la Institución? | Si  | Si   | Se podría mejorar  | No siempre                  | Un poco, pero podría ser mayor  |
| ¿Podríamos poner un ejemplo de compromiso con La Metro?                                     | La pandemia fue un buen ejemplo de compromiso cuando tuvimos que regresar a trabajar en esa época | La buena voluntad del personal para colaborar todo el tiempo | Los eventos fuera de la institución en los que colabora todo el personal | La recomendación a terceros | La época de matriculación que es una etapa de fuerte trabajo para todos |
|   |   |  |  |                             |   |

Luego de realizarse el focus group se determinaron algunas respuestas que se detallan a continuación:

El plan de comunicación de la Institución es una necesidad y su existencia no se evidencia y si alguna vez se realizó, actualmente no se lo utiliza. Es importante destacar que al personal de la institución se le informa principalmente sobre las decisiones institucionales o eventos. Por otra parte se evidencia que, los canales de comunicación internos son el correo institucional, la página web y las redes sociales.

Al no contar con un único canal de comunicación, la información se divide, lo que hace que no llegue en tiempo y forma, y de la misma manera al todo el personal.

Cuándo se preguntó a cerca de el tipo de información que llega al personal de la institución, se puede determinar que, en su gran mayoría se comunican las desiciones importantes, pero la información poco trascendental muchas veces no llega.

Una de las ventajas de los nuevos medios de comunicación es la capacidad de respuesta casi inmediata de parte del usuario. En el caso de La Metro, la comunicación interna no recibe ningún tipo de feedback, no existe un canal que permita que se genere alguna respuesta de parte del personal.

El personal de la institución se encuentra comprometido con la misma, pero se puede visualizar la necesidad de generar campañas de comunicación interna que fidelicen y refuercen los vínculos entre el personal y la marca.

En momentos difíciles como la pandemia, se pudo evidenciar compromiso en los colaboradores pero se debe actuar de manera recíproca desde la institución por lo que se evidencia la necesidad de establecer un plan de comunicación integral como parte de

## 4. Estrategia de comunicación para público interno del Instituto Metropolitano de Diseño

Tras el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas y el focus group, se detectaron los siguientes problemas:

1. La necesidad de unificar los canales de comunicación en un solo canal oficial. Una de las soluciones está ligada directamente a la creación de un intranet que facilite estos procesos
2. Es necesario incrementar los niveles de satisfacción del cliente interno por medio de motivaciones, cursos y actividades que integren al grupo humano
3. Generar la necesidad de que el personal participe y genere una retroalimentación por medio del canal oficial

La estrategia de comunicación para el público interno de la Institución se plantea tras el desarrollo de un mapeo de necesidades obtenido en base al focus group y las encuestas realizadas al personal de La Metro.

## 4.1 Diseño del plan estratégico

Tanto el diseño del Plan Estratégico, como la puesta en marcha estarán a cargo del departamento de comunicación, así:

- El director del departamento fija los lineamientos y objetivos, así como también evaluará los resultados.
- Se define un equipo que llevará el control de los tiempos de ejecución de las metas.
- El equipo diseña un calendario de actividades
- El equipo web, conformado por un web master y un diseñador gráfico, diseña los componentes digitales del plan de comunicación
- El equipo de diseño diseña los posts, layouts que se utilizarán a lo largo de la campaña y el newsletter
- El equipo de community manager está a cargo de publicar contenido en las redes de la institución.

## 4.2 Definición de los planes de acción.

### 4.2.1 Intranet

La evolución de las TIC's ha facilitado los procesos de comunicación en las organizaciones. Una de estos grandes avances es la creación del intranet que según Gustavo Gretter, es "una plataforma digital cuyo objetivo es asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa, poniendo a su disposición activos como contenidos, archivos, procesos de negocio y herramientas; facilitando la colaboración y comunicación entre las personas y los equipos"

Gretter, G. (S/F). *¿Qué es una intranet?* <https://www.innovaportal.com/innovaportal/v/75/1/innova.front/que-es-una-intranet>.

En este sentido, el equipo web de la Institución, desarrollará una plataforma intranet que servirá como canal único de comunicación interna en el que se podrán subir, cursos, capacitaciones, se recordará las fechas importantes como cumpleaños, aniversarios y festividades. Se publicarán en el intranet las fotografías de eventos sociales.

#### **4.2.2 WhatsApp**

Según el portal oficial de WhatsApp, la aplicación WhatsApp toma su nombre por el juego de palabras de la frase anglosajona “what’s up” que significa “que hay de nuevo”. Esta aplicación ha convertido a la mensajería digital en algo indispensable al momento de comunicarse entre amigos o colaboradores, su facilidad y cercanía la hacen un medio más personal que genera confianza y respuesta inmediata.

<https://www.whatsapp.com/about/?lang=es>

Rodrigo Orellana (12 de noviembre de 2021) en el portal digitaltrends.ec explica esta aplicación como:

“una app gratuita de mensajería multiplataforma que permite a los usuarios hacer videollamadas y llamadas de voz, enviar mensajes de texto, compartir su estado y más con solo una conexión wifi. Parte de lo que vuelve atractiva a esta aplicación es que funciona en diferentes sistemas operativos –teléfonos y computadoras– de manera que puedas seguir con tu conversación a cualquier hora y en cualquier lugar.”

<https://es.digitaltrends.com/celular/que-es-whatsapp/>

Se implementará un grupo de whatsapp con el nombre “Todos Somos La Metro” que funcionará en paralelo con el canal oficial para generar noticias y posteos de carácter más amigable y participativo en el que se compartirá información de última hora haciendo énfasis en fechas y horas; así mismo, se utilizará este grupo para felicitar logros del personal, compartir fotos de los eventos de la Institución y noticias positivas.

#### **4.2.3 Campaña de valores**

Para las organizaciones, sus valores son los pilares fundamentales y deben ser conocidos por todo el público interno para que puedan ser parte del discurso de las marcas tanto interna como externamente.

En el caso del Instituto Metropolitano de Diseño, los valores corporativos son: excelencia académica, responsabilidad social, integridad y honestidad, creatividad e innovación, libertad y pluralismo, y emprendimiento

La campaña de valores propuesta está basada en una campaña interna, tanto en redes sociales, página web, intranet, como en carteleras; con la explicación de los valores conjuntamente con casos en los que se han aplicado, para así lograr una mayor identificación por parte del personal de La Metro.

#### **4.2.4 Charlas Metro**

Uno de los puntos fundamentales de la estrategia será el capacitar al personal tanto para conocer el diseño como para generar un mejor conocimiento de la marca. Para La Metro, es importante que todos sus colaboradores entiendan los procesos del diseño y todo lo que conlleva para que tengan una visión más clara de la filosofía.

Como parte de la estrategia de comunicación interna, se propone realizar diferentes charlas al personal encaminadas a entender el mundo del diseño y sus posibilidades. Charlas motivacionales y de atención al cliente. Charlas de ergonomía y pausas activas y diferentes capacitaciones en temas de convivencia y armonía para lograr mejores ambientes laborales.

#### **4.2.5 Newsletter**

Una de las herramientas de comunicación más efectivas es el Newsletter por su potencial de conversión. Es una publicación semanal que se distribuye vía mail con diferentes artículos de interés de la comunidad.

La Metro genera múltiples actividades tanto con alumnos y docentes como dentro de actividades sociales en ocasiones especiales. Estas actividades se comparten en redes sociales pero no en su totalidad. El newsletter permitirá tener mayor capacidad para compartir estos eventos de manera que todos puedan verse en las diferentes actividades Metro.

#### **4.2.6 Revista Planeta Design**

La revista Planeta Design, es una publicación de La Metro que circula bimensual y trata temas de diseño actuales, tendencias y vanguardias. Para las siguientes ediciones se aumentarán 2 secciones, una galería fotográfica en la que tanto docentes como el personal administrativo podrá colaborar con imágenes. La siguiente sección es social, dándole un especial énfasis en actividades, premiaciones y eventos organizados por la institución, así como el día a día para generar un mayor atractivo en el público interno.

## Cronograma de actividades de la Estrategia de Comunicación

| Objetivos                     | Explicación   | Responsable                               | Fecha de entrega | Fecha de evaluación |
|-------------------------------|---|---|------------------|---------------------|
| <b>Intranet</b>               | Creación y puesta en marcha de plataforma Intranet                            | Director del departamento Programador web | 2022-07-31       | 2022-08-10          |
| <b>WhatsApp</b>               | Creación de grupo y administración  | Coordinador de redes                      | 2022-06-01       | 2022-06-02          |
| <b>Campaña de valores</b>     | Creación de concepto de campaña, generación de diseño y publicación de piezas | Director de comunicación                  | 2022-06-30       | 2022-009-01         |
| <b>Charlas METRO</b>          | Charlas educativo-formativas para el personal con diferentes temáticas        | Director de comunicación                  | 2022-06-01       | 2022-12-15          |
| <b>Newsletter</b>             | Diseño y publicación de diario interno con eventos y novedades                | Departamento de diseño                    | 2022-06-15       | 2022-06.30          |
| <b>Revista Planeta Design</b> | Aumentar galería de fotos y sección social en la revista Planeta Design       | Equipo de diseño y contenido              | 2022-06-05       | 2022-06-20          |
|                               |   |   |                  |                     |

## Conclusiones

Las instituciones educativas basan sus esfuerzos comunicacionales en aumentar la matrícula y en mantener o mejorar el posicionamiento, pero muchas veces este trabajo se ve debilitado por factores internos que pasan desapercibidos.

*“La forma en que nos comunicamos con otros y con nosotros mismos,  
determina la calidad de nuestras vidas”*

*Anthony Robbins.*

Los colaboradores de las instituciones, conocidos dentro del marketing como público interno (PI) por tratarse de un cliente potencial, muchas veces se ve desatendido por falta de estrategias de comunicación que velen por la mejora de los ambientes laborales.

En el marketing , el pilar fundamental son las necesidades de los clientes tanto externos como internos. En esta búsqueda, se detectan cada vez más conflictos y crisis que pueden ser resueltas a tiempo siempre y cuando se establezca una gestión en los departamentos de comunicación para lograr soluciones inmediatas.

Un buen ambiente laboral no solamente ayuda con el ánimo de la gente si no también genera cumplimientos eficaces en las metas de las organizaciones. Es importante que el PI esté siempre al tanto de las decisiones, eventos y objetivos. Los colaboradores necesitan sentirse parte de las instituciones para aumentar el nivel de compromiso, conocer a la institución a profundidad y ser parte del discurso y la filosofía de la marca.

Las estrategias de comunicación deben adelantarse a las necesidades del cliente y en base a diferentes metodologías pueden aprovechar los espacios comunes para generar debate y participación. La opinión de todos debe ser tomada en cuenta y el trabajo en equipo hará que las organizaciones se vuelvan más sólidas.

## 5. Bibliografía

- Alcázar, P. (sf). El cliente. *Relación empresa-cliente*.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. En G. Armstrong, & P. Kotler, *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Bermúdez, R. M. (2016). Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes. En R. M. Bermúdez, *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes* (pág. 17). Ediciones de la U.
- Bermúdez, R. M. (2016). Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes. En R. M. Bermúdez, *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes* (pág. 17). Ediciones de la U.
- Bermúdez. (2009). Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes. En Bermúdez.
- Billorou, O. (2011). Introducción a la publicidad Buenos Aires. El Ateneo
- Díaz, J. C. (2013). Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. En J. C. Díaz, *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Ecoe Ediciones.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Florida: Thompson.
- García Ueda, M. (2011). Las claves de la publicidad. Madrid. Esic Editorial
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación
- Jiménez, A. (2013). Comunicación. En A. Jiménez, *Comunicación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, c. (2011). *Marketing*. México: Cengage learning.
- Noel, H. (2012). El comportamiento del consumidor. Barcelona. Blume
- Oficina Regional Andina. (2016 y 2018). Guía para la gestión de las instituciones la comunicación. Perú y Bolivia.
- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica. Bogotá, Editorial Pontificia

Universidad Javeriana.

Robbins, S (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.

Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid

Salvador, M. d. (2014). *Comunicación Estratégica VS. Estrategia de la Comunicación*. España:  
Tesis de grado.

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Ediciones Granica.

Villanueva , J., & Del Toro, J. (2017). *Marketing estratégico*. España: Eunsa.