

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS
APLICADAS**

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN
DIRECCION DE LAS COMUNICACIONES**

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA ESCUELA
DIFERENCIAL KALLPA

TESIS PRESENTADA POR GIOVANNA VASSALLO SAMBUCETI
PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER DIRCOM

Lima, Marzo del 2015

Dedicatoria

A la Uma siempre tan presente en mi vida.

Agradecimientos

A mi esposo, por ser mí apoyo incondicional en todos mis retos.

A mis padres por su ejemplo de trabajo y compromiso en todas sus acciones.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objeto de estudio a una Institución que está aportando muchísimo en el trabajo con personas que tienen trastornos en el desarrollo cognitivo: Kallpa.

Con sede en Lima, Kallpa está dedicada a la educación e niños con problemas de trastorno cognitivo desde hace 18 años.

Sus principales públicos son los padres de familia, y los trabajadores de las diferentes unidades de negocio de la Institución. Es por ello que en la presente tesis se trabajará con estos públicos claves(en el caso de trabajadores, el presente estudio se centrará en los profesores)

Es una de las pocas instituciones que trabaja diferentes unidades de negocio, dentro del ámbito de la Educación Especial. De este modo, tenemos el colegio Kallpa, el cual se dedica a dar formación a niños con trastorno cognitivo y a sus padres. La institución tiene fortalezas tales como: Estar posicionada como una de las instituciones con mayor experiencia y el manejo profesional en la educación de personas con trastornos en el desarrollo cognitivo. Sin embargo, en el trabajo diagnóstico que fue parte de esta tesis, se observa que una de las debilidades de Kallpa es no tener desarrollada la función de la comunicación, un aspecto que, creo, es ahora imprescindible en cualquier organización que quiera crecer en el mercado y en la sociedad, en un entorno con tantas demandas y tanta competencia.

El significado de Kallpa es fuerza y es un triángulo formado por tres áreas importantes, la familia, las profesoras y los alumnos. De este modo, el

interés de la Institución es trabajar en conjunto, de manera coordinada con estas tres fuerzas. Una forma de lograr este objetivo, es contar con un plan de comunicación, algo con lo cual no cuenta la institución La finalidad de este trabajo es contribuir a los objetivos de Kallpa a través de una plataforma de comunicación. Para efectos de este estudio se trabaja con La Escuela Diferencial Kallpa, y con dos públicos claves. Padres de Familia y Profesores del Centro.

La presente investigación incluye un Marco Conceptual, donde se definen los términos utilizados, en el diagnóstico y en la elaboración de la plataforma de comunicación.

Posteriormente en el diagnóstico, se efectúa una evaluación y se analizan los diversos públicos claves, llegando a la conclusión que los esfuerzos realizados en cuanto a comunicación eran muy aislados y se habían quedado rezagados, en una comunicación del tipo 1.0, cuando los públicos estaban necesitando una comunicación 2.0 y vínculos más cercanos con la Institución.

Finalmente este trabajo plantea la creación de una arquitectura (base) de una plataforma de comunicación. Esta plataforma se trabaja en base al DIRCOM. Es decir una propuesta holística e integradora, congruente con los objetivos de Kallpa. La creación de una plataforma de comunicación permite la interacción con todos los públicos y una comunicación bidireccional, aspecto vinculado con los objetivos de Kallpa.

Este planteamiento, propone objetivos, metas y estrategias concretas en base a los problemas diagnosticados. Así mismo, sustentamos este plan con un presupuesto y un Diagrama de Gamm con la calendarización de las acciones planteadas.

INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCION	8
CAPITULO 1: MARCO CONCEPTUAL	10
1.1 Trastorno del Desarrollo Cognitivo	10
1.2 Comunicación Estratégica	11
1.3 El enfoque Dircom	13
1.4 Las comunicaciones en siglo 21	15
1.4.1. Comunicación 1.0 vs Comunicación 2.0	15
1.4.1.1 Características de la comunicación 2.0	19
1.4.1.2 Retos de la comunicación 2.0	22
1.5 La comunicación corporativa e interna	24
1.6 Los públicos	26
1.7 La imagen	29
1.8 La identidad	30
1.9 Cultura	32
1.9.1 Antecedentes	32

1.9.2 Nociones y Elementos	34
1.9.3 ¿Cómo mantener una cultura?	36
CAPITULO II: LA ASOCIACION KALLPA	39
2.1 Programas	41
2.2 Públicos	43
2.3 Cultura Kallpa	47
2.4 Diagnóstico y Resultados	50
2.5 Foda de la Asociación Kallpa	51
2.6 Planteamiento del Problema	59
CAPITULO 3: DESARROLLO DE LA PROPUESTA	61
3.1 Objetivos, Estrategias y Acciones.	61
3.2 Presupuesto de la Propuesta.	78
3.3 Diagrama de Gamm	80
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	87
ANEXOS	
Anexo 1: Encuesta Profesores	89
Anexo 2: Encuesta Padres	96
Anexo 3: Propuesta de Creación de Intranet y Web Institucional.	105
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

La presente tesis tiene como objeto de estudio a una Asociación que está aportando en el trabajo con personas que tienen trastornos en el desarrollo cognitivo: La Escuela diferencial Kallpa. El aporte de Kallpa a las Educación de niños con trastorno cognitivo es significativo. De este modo, Kallpa es una de las primeras Asociaciones en dedicarse a la educación de personas con este tipo de trastorno a través de una visión integral. Las tres fundadoras, pertenecen a diferentes áreas de la Educación Especial. Por ello la educación de los niños tiene una perspectiva holística. Así mismo, la visión de Kallpa contempla el trabajo en conjunto con la familia de los alumnos. Kallpa considera de gran importancia que la familia se comprometa con la formación de sus hijos y esta es una posición innovadora en la educación.

El significado de Kallpa es fuerza y es un triángulo formado por tres áreas importantes, la familia, las profesoras y los alumnos. De este modo, el interés de la Institución es trabajar en conjunto, de manera coordinada con estas tres fuerzas. Kallpa es una de las pocas Asociaciones educativas que pone énfasis en este aspecto.

La motivación para efectuar este trabajo, fue poder aportar a una Asociación que es una de las pocas orientadas a las personas con trastorno del desarrollo cognitivo. Se considera que el interés de Kallpa de lograr la adaptación e inclusión de las personas con trastorno cognitivo en la sociedad, es sumamente valioso e importante. Por ello es de mucho interés el impacto que podría generar el presente trabajo en el éxito de Kallpa.

En base al análisis realizado, se observan aspectos relevantes. De este modo, la Asociación tiene fortalezas tales como: Estar posicionada como una de las instituciones e con mayor experiencia y el manejo profesional en la educación de personas con trastornos en el desarrollo cognitivo. Sin embargo, en el trabajo diagnóstico que fue parte de esta tesis, se observa que una de las debilidades de la Escuela Diferencial Kallpa es no tener desarrollada la función de la comunicación, un aspecto que es imprescindible en cualquier organización que quiera crecer en el mercado y en la sociedad, en un entorno con tantas demandas y tanta competencia.

Es en base a estos hallazgos se plantea la creación de una plataforma de comunicación la cual permita la gestión de la comunicación desde una perspectiva DIRCOM. Es decir una perspectiva caracterizada por ser holística, integradora y congruente con los objetivos de Kallpa

Se considera, entonces, que este trabajo estructura una plataforma comunicacional, que puede generar gran impacto en el éxito de la Asociación.

CAPITULO I : MARCO CONCEPTUAL

A fin de entender los planteamientos que usaremos en esta tesis, se efectuará una explicación de los principales conceptos que dan marco a la comunicación institucional del siglo XXI.

1.1 Trastorno de desarrollo cognitivo

De acuerdo a la OMS, la discapacidad forma parte de la condición humana, conforme se envejece se empiezan a dar ciertas discapacidades que generan que la persona pierda independencia.

Sin embargo al hablar de discapacidad intelectual, se hace referencia a una discapacidad que es propia del 1% de la población.

Según Ezpeleta y Toro (2010) basándose en lo dicho por la Asociación Americana de Retraso Mental: “Un estado de funcionamiento intelectual y adaptativo limitado de la interacción de la persona con el entorno”

Estos autores mencionan tres criterios para hablar de trastornos cognitivos o discapacidad intelectual:

Limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual: Una puntuación de coeficiente intelectual por debajo de 70.

Limitaciones significativas de la conducta adaptativa: En este caso se refiere a habilidades sociales, conceptuales y prácticas.

Edad de inicio anterior a los 18 años. Edad en que inició la discapacidad.

Del mismo modo, de acuerdo al DSM 5 para el diagnóstico de Discapacidad intelectual considera tres criterios: Déficit intelectual (razonamiento, resolución de problemas y aprendizaje) Déficit en el funcionamiento adaptativo (Cumplimiento de los estándares sociales que impliquen participación social y vida independiente). Ambos aparecen durante el período de desarrollo.³

1.2 Comunicación Estratégica

En la actualidad la comunicación es vista como una función clave en todas las organizaciones, tan importante como lo son la gestión de personas, las finanzas, el marketing, la logística, etc. Según señala Van Riel (2012)

“La comunicación corporativa se define como el conjunto de actividades dirigidas a gestionar las comunicaciones internas y externas para favorecer puntos de inicio adecuados con los diferentes públicos, de quien la compañía depende”

Es por ello importante generar una comunicación estratégica, donde aquello que se quiere comunicar sea transmitido de manera diferenciada a cada uno de los públicos objetivos, tomando en cuenta las necesidades y características de cada uno de estos públicos. Sin que por ello se pierda un enfoque integrador y holístico con toda la estrategia general.

Así mismo, cuando los diversos autores revisados se refieren a gestionar la comunicación, ellos señalan la importancia planear, organizar, coordinar y controlar.

³ Cfr. American Psychiatric Association. 2013. Diagnostic and statistical manual of mental disorders. Washington. D.C. American Psychiatric Association.

Es por esto que VAN RIEL (2007) señala:

“Desarrollar una visión compartida de la compañía, establecer confianza en el liderazgo de la corporación, iniciar una gestión que cambie los procesos, y fortalecer la identificación de los empleados con la empresa”

Por otro lado, desde el año 2003 según el estudio del año 2014 Cambio y Comunicación ROI de TOWER Y Watson se ha demostrado que la posición en el mercado crece en un 29% con un manejo estratégico de la comunicación. De igual manera, siguiendo los lineamientos del este estudio, en el año 2005 al año 2006, un manejo eficiente de la comunicación es concordante con un desarrollo financiero adecuado en las empresas.¹

Posteriormente en el año 2011, se logra visualizar que empresas con un gran desarrollo en su estrategia de comunicación, tienen un desarrollo financiero de casi el doble que empresas que no manejan este tipo de estrategia. Finalmente en el año 2014, se logra visualizar que las empresas con una buena estrategia y que a la vez se apoyan en la social media generan un gran impacto en la comunidad.

De este modo, y tal como lo demuestra el estudio, existe una gran preocupación de las empresas de manejar todos los temas referidos a la comunicación, debido al gran impacto que genera en las diversas organizaciones. Es así que en busca de este enfoque estratégico y holístico, surge la figura del DIRCOM.

Cfr. TOWER Y WATSON: 2014. Change and Communication ROI-The 10th Anniversary Report. How the fundamentals have Evolved and the best adapted.

1.3 El enfoque DIRCOM

El Director de Comunicaciones o DIRCOM es un concepto que surge en los años 70 cuando las personas orientadas al área de comunicaciones dejan de ocuparse de temas propios de la comunicación para dedicarse más a temas estratégicos. Posteriormente en los años 90 la figura del DIRCOM adquiere mayor relevancia, esto determina que empiecen a adquirir posiciones cada vez más importantes en las organizaciones. En la actualidad, la figura del DIRCOM es cada vez de mayor impacto en la estrategia de la organización, adquiriendo un papel preponderante al lado de la alta dirección.

Cuando se menciona la palabra DIRCOM, se habla de una persona con una actitud de apertura frente a los cambios de la organización siempre alerta a los mismos, con una visión global y holística. El DIRCOM, conoce de todos los temas que impactan en la organización y está relacionado con todas las áreas de la misma. Esto le permite tener una visión estratégica, planteando acciones que involucren a todas las áreas de la organización en su conjunto y generando ideas que permitan impactar en los diferentes públicos.

De esta manera, como señala Costa (2011): “El DIRCOM no es un comunicador, sino un estratega, generalista y poli funcional”

Atendiendo a esto el DIRCOM, prevé situaciones a futuro, plantea solución a los problemas, coordinando con todas las áreas. Del mismo modo, el DIRCOM ve todos los aspectos de la organización, no sólo una parte, de esta manera trabaja de manera integradora y holística su

estrategia de comunicación. Es un gran defensor de la cultura y el cambio dentro de la organización, apoyando a la Alta Dirección en la planificación de los cambios necesarios, al mismo tiempo conoce a los públicos y sus necesidades y trabaja en función de las mismas.²

Es por esto que un aspecto importante del DIRCOM es conocer las nuevas herramientas de la comunicación y la utilidad de las mismas. De este modo, la comunicación 2.0 al ser la comunicación del siglo 21, debe ser considerada como una herramienta valiosísima, ya que permite que los diferentes públicos adquieran un rol protagónico en el proceso de comunicación.

Cfr. 2 COSTA Joan (2012). El Dircom hoy. Barcelona. Costa Punto Com.

1.4 Las comunicaciones en el siglo 21

1.4.1 Comunicación 1.0 versus Comunicación 2.0

A raíz de la creación de internet, el estilo de comunicación cambia y las empresas pasan a desarrollar sus comunicaciones desde una perspectiva 1.0. De esta forma en la comunicación 1.0 las páginas eran de lectura y bastante estáticas. Se presenta todo un cambio cuando se da inicio a la comunicación 2.0. Entonces como señala GARCIA (2007): “En la 1.0 se participa más como consumidores y en la 2.0 se participa como consumidor y a la vez como productores y creadores. Del mismo modo, en la 2.0 esa creación y producción se hace con total libertad”

El interés de las empresas en la comunicación se ha incrementado desde el la creación de la web 2.0. De acuerdo a (FUMERO, ROCA, SÁEZ VACAS, 2007), la web 2.0 se define como

“una red social, o de relaciones interactivas, abierta a los internautas que quieran participar en los procesos comunicativos de producción, difusión, recepción e intercambio de todo tipo de archivos: escritos, de audio, de vídeo o integrados en una concepción audiovisual que lleva a los tratamientos multimedia con la incorporación de los complejos modelos de la navegación, los enlaces y la interactividad y que enriquecen los modelos de comunicación interactiva. Es la presencia de unas comunidades de usuarios con todo su potencial informativo y creativo, con sus virtudes y riesgos, como sucede en la vida comunicativa cotidiana de la sociedad civil”

Anteriormente el área de comunicaciones no era considerada estratégica en la empresa, como otras áreas. Sin embargo con el paso del tiempo, y la implementación de la web 2.0, las empresas han empezado a dar una

importancia a la estrategia en la comunicación, como herramienta de gran impacto en el logro de la estrategia general.

Es por esto como señala Bowoski en relación a la web 2.0 y a la comunicación 2.0

“Los consumidores se expresan, manifiestan sus ideas y opiniones, producen comentarios, significados, relatos... Transmiten sus experiencias positivas y negativas a otros consumidores. Ya no son solamente receptores de mensajes, sino también editores, productores de mensajes, contenidos y sentidos. En esto se encuadra la llamada Generación Einstein, nativos digitales, consumidores 2.0, prosumidores, etc”

En la comunicación 2.0 el receptor adquiere protagonismo y no sólo eso sino busca participar en las empresas a través de sus recomendaciones, quejas o sugerencias. Tal como señala Celaya (2011).

“A través de las conversaciones que tienen lugar en blogs, wikis, redes sociales de intercambio de opiniones o wikis, los consumidores se recomiendan productos, servicios, critican los aspectos que no les gustan, establecen comparaciones sobre las ventajas de unos productos frente a otros”.

Es por esto que llama la atención, que la mayoría de las empresas no tomen en cuenta esta realidad y sigan creando estrategias de comunicación 1.0. Desperdiciando la oportunidad de acercamiento a sus clientes que le permite la comunicación 2.0.

Existe en los últimos años un avance al respecto, en el sentido que las grandes corporaciones son las que utilizan este tipo de comunicaciones, sin embargo las medianas y pequeñas empresas no le dan la importancia que necesitan o requieren.

De esta manera se desperdicia una importante posibilidad de interactuar con los clientes o usuarios, conocer sus puntos de vista y hacerlos partícipe del éxito de la organización.

Al no utilizar la web 2.0, se deja pasar una importante oportunidad de obtener una bi direccionalidad de la comunicación. Donde tanto el emisor como el receptor son protagonistas de la comunicación y los aportes de ambos logran el objetivo de la empresa. Tal como refiere Celaya: “la web2.0 representa una web más colaborativa que permite a los usuarios, acceder y participar en la creación de conocimiento ilimitado y como consecuencia de esa interacción, se desarrollan nuevas oportunidades de negocio para las empresas”

Se debe tomar en cuenta también el tema generacional, la mayoría de jóvenes entre 18 y 25 años están permanentemente conectados a las redes sociales es importante, entonces mantener una comunicación con ellos, a través de los medios que más utilizan.

Es por ello importante conocer la comunicación2.0 y entenderla a través de sus principales características.

1.4.1.1 Características de la Comunicación 2.0

- Es más rápida y ocurre a toda hora

Una característica importante, es que genera interacción, entre diferentes públicos a una velocidad impresionante. Genera que los diferentes públicos, soliciten, recomienden o se quejen de una organización. Inclusive aquellos adelantos o novedades que busca presentar la Institución, puede ser conocida con anterioridad por los usuarios y posteada. Así, estudiosos de la comunicación, como Celaya señalan lo siguiente::

”En este contexto de cambio sin retorno en la comunicación, las empresas tienen que empezar a innovar el enfoque y los contenidos de su estrategia online, para ser más ágiles a fin de responder a los inminentes cambios que se avecinan en los medios”

- Rol protagónico de los diversos públicos

También se aprecia dentro de las características que la comunicación es bidireccional adquiriendo un especial peso el rol de los públicos. Ya no es la Institución quien determina el rumbo de su estrategia de comunicación en base a lo que la organización cree, sino es imperioso el escuchar a los diversos públicos y generar comunicaciones con estos, tomando en cuenta que la comunicación sea de doble vía. Otra característica es que permite establecer relaciones sociales, de tipo personal o profesional. El uso de internet ha posibilitado que personas de diferentes partes del mundo se reencuentren.

- Fluye por canales oficiales y no oficiales

Por otro lado, la web 2.0 posibilita que las personas compartan información de manera inmediata y automática. Esto ha generado gran impacto en las personas, quienes desde el principio de los tiempos han buscado compartir emociones, pensamientos y sentimientos. Hasta antes de la llegada del internet, este compartir se daba de manera oral o escrita y no era inmediata. Es decir las jerarquías se diluyen, y no son necesarios los permisos para el intercambio de información. Del mismo modo, los clientes y trabajadores pueden comunicarse por canales oficiales, pero también por canales no oficiales o informales. Esto complementa la característica de rapidez de este tipo de comunicación y a su vez generan mayor cercanía entre todos.

- **Proactividad**

Por otro lado, se aprecia que existe, adicional y no menos importante de la comunicación 2.0 es que existe un efecto multiplicador, lo que yo digo o dejé de decir, es visto por muchas personas de mis diferentes públicos, generando un impacto positivo o negativo, según sea el caso. De este modo, la comunicación debería ser más proactiva que reactiva. Estableciendo estrategias previsoras ante distintas contingencias de la organización, incluidas las crisis.

- **Compartir comunicación**

De esta manera la comunicación 2.0 te permite compartir conocimiento y que diferentes personas sean parte del mismo. A través de los wikis, fotos, blogs etc... las personas comparten ideas, conocimientos. Y muchas de ellas, trabajan en ello. Así mismo la comunicación 2.0 genera

prescriptores en diferentes materias. Generando que muchas personas recomiendan, opinan o critican determinados productos.

- **Crecimiento Exponencial**

Del mismo modo, este tipo de comunicación ha crecido de manera exponencial. Si se toma en cuenta que los jóvenes cada vez ocupan mayores posiciones en los distintos públicos. El incremento en la utilización de la comunicación 2.0 será impresionante. A ello se suma, que uno puede acceder a esta información desde un móvil

Es importante entender no sólo el entorno donde este tipo de comunicación tendrá un importante impacto, sino los retos, a los que se enfrenta este tipo de comunicación.

1.4.1.2 Retos de la Comunicación 2.0

<ul style="list-style-type: none">• Ser parte de la estrategia
<ul style="list-style-type: none">• Tomar en cuenta los diferentes públicos
<ul style="list-style-type: none">• Reconocer la importancia de cada uno
<ul style="list-style-type: none">• Comprometer a los miembros de la empresa
<ul style="list-style-type: none">• Dar respuestas muy veloces

El principal reto de la comunicación es que esta no debe ser un fin en sí misma sino un medio. De este modo, las estrategias de comunicación en la actualidad, toman en cuenta los entornos 2.0 dentro de su planificación, como una importante herramienta. Es por esto que las organizaciones deben aprender a actuar en el entorno 2.0 y a interactuar con todos los "protagonistas" de este entorno. Dado que ahora los diferentes públicos cumplen un rol activo y creador en la comunicación y están totalmente empoderados.

Si analizamos específicamente, los retos de la comunicación 2.0 tomaré como referencia a Celaya (2011) quien señala los siguientes aspectos 3:

Para empezar al gestionar la comunicación 2.0, es necesario se tenga claro el por qué es importante el manejarse en redes sociales, y con portales web que permitan la interacción.

Por otro lado, es necesario que al manejar este tipo de comunicación se tenga en cuenta el perfil de los diferentes tipos de usuarios.

Es necesario informar internamente a los diferentes públicos la importancia de este tipo de comunicación, logrando que la relevancia de la misma trascienda a todos los colaboradores.

La empresa debe de tener claro que va a trabajar con públicos en línea y que las respuestas a los mismos deben ser consistentes, cálidas y muy veloces. Los comentarios de los diversos públicos deben de ser escuchados y debe existir una estrategia diferenciada de respuesta para cada uno. Sin embargo, a pesar de ser respuestas orientadas a cada uno de los públicos, todas están finalmente orientadas a una estrategia de comunicación general. En la cual, se tome en cuenta la comunicación corporativa y la comunicación interna dentro de la empresa.

1.5 La comunicación corporativa e interna de la organización

Cuando se menciona comunicación corporativa , este concepto se vincula a la manera como es manejada la comunicación de manera estratégica con sus diferentes públicos. De esta manera VAN RIEL (2007) señala:

“El concepto de comunicación corporativa es una comunicación integral que enlaza a los públicos con la organización. Una comunicación corporativa describe una visión de los modos en que la organización puede orquestar estratégicamente todos los tipos de comunicación “

Este tipo de comunicación considera la compañía de manera global, no se centra en un solo aspecto de la misma. Está dirigida a todos aquellos públicos a quienes nos interesa mostrarle los atributos más importantes de la organización, y permitirles que se identifiquen con los mismos.

En relación a la comunicación interna, Molina (2005) refiere:

“La comunicación interna es una herramienta de management para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia en sus distintos niveles, por medio de la mejora del grado de comprensión y de compromiso de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales y/o grupales, colaborando a configurar y consolidar en la organización valores culturales favorecedores del logro de los objetivos.”

La idea de la comunicación interna, es lograr que los colaboradores se involucren con los objetivos de la misma e incorporen la identidad de la Institución y se conviertan en embajadores de sus propias marcas.

Entonces se espera que esta comunicación sea de doble vía y que permita que los trabajadores participen y emitan opiniones, respondiendo a lo que la empresa les comunica.

Por otro lado, gracias a internet, toda la información está al alcance de la mano y hablamos de negocios y empresas globalizadas con presencia en diversas partes del mundo. Al hablar de comunicación interna se debe tomar en cuenta los públicos en las diferentes sedes y las características propias de cada entorno y cultura.

De igual forma dentro de la comunicación interna se debe tomar en cuenta a aquellos trabajadores pertenecientes a empresas tercerizadas pero que se desempeñan dentro de nuestra institución. Es decir debemos de considerar a personal de otras empresas dentro de nuestros públicos internos. Dado que este personal es parte de nuestra cultura y se vincula con nuestros públicos externos.

De este modo, se concluye que la comunicación interna es de suma importancia, ya que no sólo redundará en que los trabajadores conozcan la cultura y se sientan parte de ella. Sino que el impacto de la comunicación interna trascenderá la organización en sí, generando que desde fuera los demás públicos la vean y posicionen como una excelente posibilidad de trabajo.

Es importante considerar que la línea entre comunicación corporativa y comunicación interna se vuelve cada vez más difusa. Al tener colaboradores comprometidos, que creen en los objetivos de la marca, se vuelven embajadores de la misma y su mensaje compromete a públicos de fuera. Es por ello que es necesario, tener claridad al definir cada uno de los públicos.

1.6 Los Públicos o audiencias en la comunicación

El tema de los públicos de interés es importante, dado que la estrategia de comunicación debe estar orientada de manera específica a cada público. De este modo, tal como se ha mencionado anteriormente, la estrategia es holística e integradora pero diferenciada en sus tácticas y acciones de acuerdo al objetivo.

Para definir a los públicos Villafane (2011) señala: “Es el repertorio de los diferentes colectivos con los que la empresa debe comunicarse para elaborar su estrategia de comunicación e imagen corporativa “.

Se entiende que no todos los públicos tienen la misma relevancia, según señala Villafane , existen públicos que son considerados estratégicos (fundamentales) para la organización , otros son considerados tácticos (importancia relativa) y finalmente hay públicos que son considerados coyunturales⁴

⁴ VILLAAFAÑE J (2011): La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid. Ediciones Pirámide

De este modo, es importante trabajar con estrategia específica para cada uno de los públicos seleccionados, elaborando herramientas de medición que nos permita conocerlos de manera específica y orientándonos a los temas de interés que tiene cada uno de estos públicos. Sólo de esta manera podríamos hablar de generar una estrategia exitosa, y concordante con la postura holística del DIRCOM.

Cuando se habla de públicos es importante conocer las necesidades de cada uno.

Un concepto interesante es el Mapa de Públicos, creado por Joan Costa (2012) donde el ubica los públicos de manera jerarquizada y tipológica. De esta manera, el autor refiere:

“El Mapa de Públicos es un doble listado tipológico, jerarquizado, que comprende los actores internos, intermediarios y externos. El criterio para su construcción es la agrupación por tipo de públicos. La lógica de las agrupaciones es la clasificación de los públicos en base a la clase de intereses concretos que lo vinculan con la empresa y recíprocamente, El Mapa de Público implica la jerarquización de estos según la importancia estratégica que tienen para la organización, empezando por los públicos internos y continuando con los externos hasta los más distantes”

Este agrupamiento tipológico, sirve para que el DIRCOM, establezca una estrategia, práctica, acorde a los objetivos de la empresa y con acciones puntuales, que contribuyan al Planeamiento Estratégico Global. De este modo el DIRCOM, al tener una visión clara de cómo manejar la comunicación con cada uno de los públicos, puede abordar aspectos de suma importancia en la estrategia , tales como la representación mental que tienen estos públicos de la empresa, es decir la imagen de la misma.

Esta imagen es un factor valioso para gestionar la comunicación de manera estratégica y alineada a los objetivos de las empresas.

Imagen corporativa

Cuando se habla de Gestionar la Comunicación, se debe tener en cuenta la imagen de la organización que tienen los distintos públicos.

Al hablar de imagen, se vincula el concepto a la representación mental que tienen los diferentes públicos de la empresa, esta representación mental corresponde a cada individuo. De este modo, la imagen que puede tener una persona puede diferir de la imagen que tiene otra de un mismo producto. Esta representación, depende de varias cosas, la experiencia que han tenido con el producto, la publicidad, la vinculación con el producto etc... Por ello es importante considerar que esta imagen no es inamovible sino es dinámica y es externa a la misma. Como menciona Costa (2011):“la imagen de la empresa no está en ella está en la memoria de los públicos”.

Esto no significa que porque la imagen es percibida desde fuera, la empresa no pueda regularla o mejorarla. Dado que esta imagen es dinámica y puede ser perfectible o cambiada por la misma empresa. Esta imagen se ha formado a través de percepciones y experiencias.

Cuando se menciona el Método de constelación de atributos, creado por Costa, se vincula el concepto a una serie de valoraciones que hacen los diversos públicos de la empresa o Institución. El método de constelación de atributos coloca el nombre de la marca al centro y alrededor de la misma están aquellos atributos que de acuerdo a la investigación con los diferentes públicos son señalados de manera jerarquizada por los públicos. Es decir cómo ven a la organización. Es interesante que este método permita ver a la organización como un conjunto de adjetivos los cuales finalmente integran una imagen y son jerarquizados. Esta

constelación contribuye en gran medida, en la generación de una estrategia de comunicación adecuada alineada a la estrategia organizacional.

Pero un aspecto importante, muy vinculado a la imagen empresarial es la identidad, la cual también merece un análisis en el presente trabajo. Tal como menciona Costa (2012);

“No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda que siempre la precede. Por eso, comunicar, expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir la imagen”.

1.8 Identidad

Cuando se habla de la identidad, se vincula el concepto a aquello que caracteriza a una empresa o marca. Es la definición de lo que es finalmente la empresa. Como señala Villafane (2011) “La identidad es el ser de la empresa, su esencia”. Según refiere este autor, puede definirse la identidad a través de tres ejes: Uno es el de la cultura organizacional, otro es el de la historia de la organización desde su fundación hasta la actualidad y finalmente el último es el del proyecto que la empresa ha adoptado para alcanzar sus metas.

Es decir, al hablar de identidad se encuentra que existen elementos del presente y futuro, pero también elementos del pasado. De este modo, como parte de la identidad tenemos la visión, la misión, los proyectos empresariales, la cultura y los valores de la empresa.

Costa (2011) define por otro lado diferentes elementos de la identidad. De este modo, Costa habla de la Identidad Cultural (misión, visión valores) Identidad Verbal (símbolos tales como el nombre de la empresa) Identidad Visual (A partir del nombre, todas las posesiones y representaciones de la empresa, diseño del producto), Identidad objetual (son los productos en sí) identidad ambiental (la empresa en sí los puntos de venta) e identidad comunicacional (la manera de hacer las cosas)

Es interesante como ambos autores tiene percepciones diversas, aunque ambos coinciden que no puede haber imagen si identidad, ya que una precede a la otra. Y que lograr una identidad fuerte es básico para lograr el éxito empresarial.

Una empresa con una identidad sólida, es muchas veces consecuencia de una cultura empresarial fuerte y de una excelente gestión de la comunicación interna para lograr transmitir esta cultura. Por eso es de suma importancia hacer referencia a este aspecto.

1.9 Cultura Empresarial:

1.9.1 Antecedentes:

Las investigaciones sobre cultura de la organización comienzan en la década de los ochenta, sin embargo los antecedentes se encuentran en las ciencias sociales. De este modo, existen importantes aportes de la Antropología. Así los antropólogos han venido estudiando el impacto de los valores y las creencias de una sociedad en el funcionamiento de la misma. Observando, así, como estos valores contribuyen a que las personas interpreten aquello que les sucede.

Es por esto, que existe una importante relación en la antropología y la interpretación de la cultura empresarial. Así GRIFFIN (2011) señala:

“Ya sea que la cultura sea la de una corporación grande y moderna o la de una tribu primitiva de Nueva Guinea o Filipinas, las preguntas hechas son las mismas: ¿De qué manera las personas de esta cultura saben las clases de comportamiento que son aceptables o inaceptables? ¿Cómo se comunica este conocimiento a los nuevos miembros?

Por otro lado, la sociología es el estudio de las personas en sistemas sociales como organizaciones y sociedades. Los sociólogos se interesan en las causas y consecuencias de las culturas. Así mismo, es de su interés la estructura informal de la misma. Es por esto que se pueden concentrar en aspectos tan interesantes como los mitos o los rituales, encontrando que a través de los mismos se pueden entender los valores y creencias en los diversos grupos.

Es interesante señalar que los estudios sociológicos han sido importantes en el análisis de las culturas organizacionales. De este modo, se utilizan

los cuestionarios, entrevistas y otros métodos de investigación cuantitativa para la investigación de las culturas organizacionales.

Como señala GRIFFIN (2011) : “ En el análisis de las culturas organizacionales se han utilizado muchos métodos y teorías sociológicas”

1.9.2 Nociones y elementos

Cuando se menciona el término cultura empresarial, se vincula el concepto al ADN de la organización aquello que la identifica y genera diversas conductas en los trabajadores. De esta manera, existen varias definiciones, siendo la más conocida la de Schein (1988):

“Un conjunto de presunciones básicas. Inventadas, descubiertas o desarrolladas , que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerada válida y en consecuencia es enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto, de percibir, pensar y sentir esos problemas....las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que la interpretación básica , la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno ”

Es importante entender que es relevante el tema de la cultura y la asimilación de la misma, por parte de los miembros de la empresa. Los trabajadores como embajadores de la marca, transmiten a los clientes o usuarios la cultura empresarial, por ello es vital que la estrategia de comunicación, abarque aspectos fundamentales como la trasmisión de la cultura (Historia, Visión, Misión, Valores, Políticas etc...). De esta manera, se generará un impacto trascendente en los trabajadores de la empresa, el cual será difundido a los clientes, Generando de esta manera un efecto cascada y multiplicador.

Es por esto, que los investigadores muestran gran interés en este tema: Existe numerosa evidencia que las organizaciones con culturas fuertes son sumamente exitosas.

Del mismo modo, es necesario entender que toda empresa tiene su propia cultura y no se puede replicar modelos exitosos, ya que cada

organización tiene su propia forma de hacer las cosas. Sin embargo, es interesante aprender cómo estas organizaciones replican su cultura a aquellos que son parte de la misma. De igual manera, se pueden implementar estrategias e implementar prácticas que sirvan para que los trabajadores en general tomen como marco de referencia la cultura empresarial en todas las decisiones que se toman diariamente en la organización.

Cuando mencionamos el término valores, según señala Fischman (2009):

“Los valores son ideales de conducta que impactan en nuestros actos”. De este modo, partiendo de este concepto podrían os decir que los valores tienen gran injerencia en la cultura ya que determinan cómo se comportan las personas dentro de la misma.

Por otro lado, según describe el mismo Fischman (2009):

“Los artefactos son todo aquello que podemos, ver, oír o sentir en un entorno cultural”. De este modo, es importante tener claro que es lo que estamos transmitiendo como cultura, a través de dichos artefactos. Muchas cosas, pueden ser dichas o descritas dentro de una organización, pero aquello que se ve o se escucha genera gran impacto en los trabajadores de la misma. Es por esto que debe haber una concordancia importante entre aquello que se hace y aquello que se dice.”

Otro aspecto importante son los supuestos, como describe Fischman en el año 2009:

“los supuestos son las creencias que las personas dan como ciertas, asumiendo que son correctos y válidos.” Es importante entender que esto no es necesariamente real, es decir una organización puede tener un supuesto, y las personas de la organización, pueden moverse en base a este supuesto y esto no es necesariamente válido”

En referencia a la cultura, es necesario conocer qué aspectos ayudan a mantenerla, reforzándola y creando una cultura sólida y fuerte.

1.9.3 ¿Cómo Mantener una cultura?

Existen muchas formas de mantener una cultura, algunos autores se refieren a los Artefactos, anteriormente mencionados. Otros, se refieren a las prácticas de recursos humanos. Se mencionará aquellos elementos más importantes para fortalecer una cultura y mantenerla, basándome en lo planteado por HELRRIEGEL (2009)

La socialización: Esta se da cuando ingresan los nuevos trabajadores. Es una importante práctica que permite que las personas se ajusten a la cultura. Aprendiendo valores, premisas y actitudes, de manera formal (inducción) y de manera informal (trabajadores antiguos). El proceso de socialización se da principalmente cuando el individuo asciende en una organización o cuando el individuo cambia de trabajo.

Aquello a lo que los gerentes y los equipos ponen atención:

Todos los procesos y las conductas a las que los gerentes, los trabajadores y los equipos ponen atención. De este modo, todos los hechos que son advertidos y considerados por los trabajadores, sirven para mantener la cultura. Si en una organización es práctica usual las reuniones de los gerentes o jefes con los equipos de trabajo, antes del

inicio de cada turno, entonces la organización estará dando el mensaje que le interesa comunicarse con sus trabajadores y escucharlos.

Modelar roles: La forma en que los gerentes tratan a los trabajadores y les enseñan, sirven para enseñar cultura. De este modo, si una organización está orientada al servicio y permanentemente reciben los empleados capacitación sobre este tema; generará un gran impacto en los colaboradores.

Asignación de recompensas y estatus: Los trabajadores aprenden aspectos importantes de la cultura por su sistema de recompensas. De este modo, las recompensas y los castigos transmiten a los empleados los valores y las prioridades dentro de una organización.

Reclutamiento, selección, promoción y remoción: Una de las vías fundamentales para mantener la cultura es el reclutamiento. De este modo, se buscan personas con las características adecuadas para la cultura de cada empresa. Así mismo, se promociona a personas que actúan de acuerdo a los valores organizacionales y se retira a aquellos que no cumplen con estos valores.

Cultura Empresarial y comunicación Interna:

La gestión de una empresa está fuertemente ligada a la cultura de la misma. De esta manera, según señala DEL POZO (2004): “La cultura empresarial determina en gran medida el proceso y el desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes”

Cultura y comunicación son dos términos estrechamente unidos.

Las organizaciones, necesitan transmitir su cultura a sus trabajadores, necesitan que las diferentes filiales o sedes compartan puntos en común que son propios de la cultura. Es por ello que la comunicación interna tiene un importantísimo rol para transmitir dicha cultura y lograr que los trabajadores se identifiquen con la misma

Así mismo, es de suma importancia la participación de los trabajadores en un proyecto en común de empresa, y esto se logra a través de la comunicación interna. Finalmente, la comunicación interna es de gran importancia para los diversos ejecutivos, dado que consideran que el éxito de una organización, depende en gran medida de la identificación de los trabajadores con la cultura de la empresa y es la comunicación interna junto con la práctica de recursos humanos quienes cumplen este importante papel.

Una vez tratados todos los temas pertinentes al Marco Conceptual, es necesario efectuar el análisis de la Institución, para tener un claro escenario de la misma.

CAPITULO 2: LA ASOCIACION KALLPA

Kallpa actualmente es una de las Asociaciones Educativas de mayor relevancia en el ámbito de la educación de personas con trastornos cognitivos. Kallpa fue creada el 19 de Diciembre de 1996 y nace de la iniciativa de tres profesionales de diversos ámbitos de la educación especial que buscan propiciar mayores oportunidades para las personas con trastorno cognitivo. Es por ello que su Visión es ser reconocida como la Institución líder en la generación de cambio hacia una sociedad más justa que favorezca el desarrollo, la formación, el crecimiento y la inclusión de personas con trastorno en el desarrollo cognitivo. La Asociación busca promover en la comunidad, en las familias y en las personas con trastornos en este desarrollo, la visión de que estos últimos son los actores principales de su propia existencia. De este modo Kallpa es una Institución pionera en este tipo de educación y ha sido una de las principales protagonistas de que en la nueva ley de educación se incluya a las personas con trastorno cognitivo en la educación regular.

El interés de Kallpa es que tanto los padres de familia, como los colaboradores de la Institución, así como los alumnos entiendan que todos son una sola fuerza. Así mismo, Kallpa significa fuerza y tiene como símbolo un triángulo, el cual quiere representar a los tres elementos de esta fuerza, a los tres protagonistas del desarrollo y la inclusión educativa de las personas con trastornos cognitivos.

Es por esto que Kallpa apoya toda su estrategia de trabajo, en los siguientes valores fundamentales: Justicia, equidad, solidaridad, amor, respeto y fortaleza.

Un aspecto fundamental de Kallpa, son los diversos programas que posee. Cada uno de ellos con sus propios elementos aunque siendo parte integral de la Institución.

2.1 Programas

En la actualidad Kallpa, tiene diversos programas, los cuales se explicarán

1. Intervención Temprana Terapeutas: Programa destinado al abordaje temprano de bebés , en las diferentes áreas de su desarrollo
2. Escuela Diferencial: Brinda educación en los niveles de Inicial y Primaria a educandos con habilidades diferentes (Preguntar porque no secundaria)
3. Manos Peruanas Kallpa: Programa destinado a jóvenes (a partir de 18 años) y adultos que brinda una oportunidad laboral, supervisada y acompañada desde la Asociación Educativa Kallpa.
4. Programa de Inclusión Educativa- Nivel Inicial (Nidos): Acompañamiento tanto a los alumnos como maestros de Nidos regulares
5. Programa de Inclusión Educativa: Nivel Primaria y Secundaria (Colegios): Acompañamiento a los alumnos , dentro de la escuela regular.
6. Programa de Terapias en las diferentes especialidades

Para efectos del presente estudio, se investiga a la escuela diferencial Kallpa . Dado que fue el área de inicio de la Asociación, representa el mayor número de alumnos y de padres de familia, y en esta área está centrado el corazón del negocio. Si bien existe un gran interés por el desarrollo de Kallpa como Institución, la

motivación inicial de las fundadoras fue desarrollar un modelo de escuela que permitiera que las personas con trastornos en el desarrollo cognitivo pudieran alcanzar la inclusión activa y positiva en la sociedad. Es por ello que para efectos de esta tesis se ha trabajado con la Escuela Especializada Kallpa.

Es importante, considerar aquellos a quienes está dirigida la comunicación de esta escuela, ya que el planteamiento de un plan de comunicación, dependerá de la identificación de estos públicos y las estrategias para cada uno de ellos.

2.2 Públicos

Públicos	Tipos
<ul style="list-style-type: none"> • Alta Dirección. • Colaboradores • Padres de Familia • Alumnos 	Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • Colegios de la misma especialidad. • Comunidades de familias con un miembro con un trastorno. • Instituciones Educativas orientadas a formar profesionales especializados en trastornos para el desarrollo. • Asociaciones orientadas a los trastornos del desarrollo cognitivo 	Tácticos
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones educativas regulares. • Empresas afectas a la Ley 29973 de contratación de personas con discapacidad • Opinión pública • Comunidad 	Coyunturales

En relación a los públicos, son los siguientes:

Alta Dirección: Conformada por las socias fundadoras de la Institución (3) y la Administradora General del centro.

Colaboradores del Centro: En este caso se tiene 41 números de colaboradores, siendo 28 profesoras, 8 técnicas y 5 administrativos. Los colaboradores como se menciona en el Marco conceptual son determinantes en el éxito o fracaso de un negocio. Sólo si ellos creen el mensaje que la Institución brinda, sólo si se comprometen con este mensaje, sólo entonces se puede creer en el éxito de la empresa.

Alumnos: Son 50 alumnos poseen diversos trastornos del desarrollo cognitivo. Es importante para Kallpa que los alumnos entiendan que ellos son los actores principales y los protagonistas de su desarrollo.

Padres de Familia: Se cuenta con 88. Los padres de familia, son un público importantísimo, dado que es parte del triángulo que significa fuerza y en la que ellos están incluidos. Es importante para Kallpa que los padres de familia entiendan que ellos ocupan un rol preponderante en la visión de la Institución.

Colegios de la misma especialidad: En la actualidad existe un número de 50 colegios del mismo tipo y calidad de educación. Lo considero uno de los públicos ya que siempre es adecuado visualizar otros puntos de vista y saber cómo nos ven en Instituciones similares.

Comunidad de familias con un miembro con trastorno: Existen en el país y en la ciudad de Lima, familias que tienen un miembro

con un trastorno cognitivo, por ello es un público de interés dado que ellos prestarán especial atención a aquello que se realice en la asociación Kallpa.

Instituciones Educativas orientadas a formar profesionales especializados en trastornos para el desarrollo: Es importante identificar a este grupo como público, dado que las futuras profesionales de este rubro se forman allí y es importante la visión que esta pueda tener de la institución

Asociaciones orientadas a los trastornos del desarrollo cognitivo: Otro público de interés son estas asociaciones dado que agrupan a muchas familias y profesionales vinculados con este tema.

Instituciones Educativas Regulares: Uno de los objetivos de Kallpa es lograr la inclusión de los alumnos en Instituciones educativas regulares. Es por esto que dichas Instituciones, son un público importante.

Empresas afectas a la Ley 29973 de contratación de personas con discapacidad: En la actualidad las empresas se ven afectas a una norma en la cual tienen que contratar a personas con discapacidad en un porcentaje correspondiente al 3% de la planilla. Este vendría a ser un público de interés porque es una posibilidad laboral para las personas con trastornos cognitivos.

Dentro de estos, públicos estratégicos he seleccionado a los profesores y a los padres de familia, como públicos importantes para efectuar la plataforma comunicacional. Un aspecto importante que impacta en los públicos anteriormente mencionados es la cultura. De este modo, si no existe una cultura fuerte, esto influye en el desempeño y compromiso del trabajador. Así mismo, las culturas sólidas y bien constituidas, generan una actitud positiva en los clientes. Por ello es importante el análisis de la cultura de la Escuela Kallpa.

2.3 Cultura Kallpa

Kallpa tiene algunos elementos importantes definidos. Algunos se encuentran dentro de los Artefactos, mencionados en el Marco Conceptual. En primer lugar el nombre de la Asociación: Kallpa significa en quechua fuerza. Por otro lado el símbolo de la Asociación es decir un triángulo. En cada extremo del triángulo están las personas que contribuyen al éxito de los objetivos planteados por Kallpa. En cada extremo del triángulo hay un protagonista importante de la educación: Por un lado están los padres de familia, por otro lado los profesores y finalmente los alumnos.

Del mismo modo, la **Visión** de la Institución es la siguiente:

Ser reconocida como la Institución líder en la generación del cambio hacia una sociedad más justa que favorezca el desarrollo, la formación, el crecimiento , las oportunidades , y la inclusión de las personas con transtorno en el desarrollo cognitivo.

Así mismo la **Misión** es la siguiente:

Propiciar el abordaje desde el nacimiento

Trabajar con la familia

Desarrollar capacidades en las personas con TDC

Empoderar a las personas con TDC

Formar y Capacitar el sistema educativo y comunidad en general.

Promover leyes más justas.

Los valores fundamentales son los siguientes: Justicia, equidad, solidaridad, amor, respeto, y fortaleza.

Es importante mencionar, que si bien existen estos elementos de la cultura organizacional. Estos se difunden sólo en la página web. Las trabajadoras desconocen elementos básicos de la cultura organizacional. Al ser entrevistadas y encuestadas, no precisan claramente la Visión de la empresa, así como su Misión y Valores. Algunas tiene una idea muy general, pero la mayoría tiene un gran desconocimiento. Esto también se aprecia, en trabajadoras de muchos años en la Institución. Este aspecto, genera gran impacto en la Institución, ya que debilita la cultura.

Del mismo modo, al preguntar por la Historia de la Institución, muy pocas saben la fecha de inicio o el propósito de las fundadoras al crear Kallpa.

Es interesante que si saben el significado de Kallpa, en su mayoría. Por último, un aspecto que si logran identificar es el triángulo como símbolo de la Institución, y también de manera aceptable entienden que el triángulo es un símbolo de unión de las tres fuerzas que constiuyen Kallpa. En este sentido, los artefactos como elementos de la cultura, son los que más han sido incorporados por las trabajadoras.

En relación a las creencias o supuestos, es interesante señalar que las trabajadoras tienen dos supuestos relevantes: 1) Lo importante aquí es el servicio a los niños y 2) En esta organización no nos comunicamos entre las áreas. En el primer caso, el supuesto no sólo estaría relacionado con la organización, sino que adicionalmente sería propio de la labor docente que ellas efectúan.

A partir de todas estas observaciones, y de los resultados de las encuestas y entrevistas, es necesario efectuar un diagnóstico de la situación de la Escuela Diferenciada Kallpa para poder efectuar una plataforma comunicacional adecuada.

2.4 Diagnóstico y Resultados obtenidos de la evaluación.

- Para efectuar el presente diagnóstico se evaluaron 30 padres de familia del colegio Kallpa. Se utilizó una encuesta tipo Lickert, donde se les preguntaba su apreciación sobre las comunicaciones de Kallpa.
- En relación a las profesoras, se evaluaron 28 profesoras, a través de una encuesta planteada para tal fin. Esta encuesta incluyó preguntas de tipo Lickert y preguntas sobre la cultura organizacional abiertas y cerradas.
- Se efectuó un focus group con un grupo de 10 profesoras, a las que se les preguntó diversos aspectos sobre la comunicación de la Institución
- Se analizaron cada una de las preguntas , en cada encuesta de manera diferenciada, llegando a las siguientes conclusiones.

Todo este trabajo, permitió efectuar un estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades de la Institución .

2.5.Foda de la Asociación Kallpa

Fortalezas	Posible impacto
<ul style="list-style-type: none"> • La Alta Dirección es muy innovadora y orientada a la mejora continua. Acaban de implementar cámaras en las aulas en pos de esta mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pueden favorecer las propuestas y planteamientos de tipo profesional orientadas a la optimización y a la mejora constante.
<ul style="list-style-type: none"> • La imagen de los padres de familia acerca de la institución es positiva. De este modo, consideran que la Asociación Kallpa se preocupa por los demás , ofrece un buen servicio y es cordial y alegre 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede favorecer cualquier cambio o mejora que se desee efectuar, ya que va a existir una actitud de apertura ante los cambios propuestos.
<ul style="list-style-type: none"> • Es considerada como una de las 10 instituciones de mayor prestigio en la educación de niños con trastorno cognitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este aspecto puede favorecer la imagen de Kallpa con todos sus públicos.

Fortalezas	Posible Impacto
<ul style="list-style-type: none"> Los padres de familia están deseosos de lograr una adecuada interacción con el centro educativo Kallpa. Los padres quieren participar, y aportar. 	<ul style="list-style-type: none"> Esta actitud de los padres, puede ayudar a facilitar la aceptación de propuestas vinculadas a una plataforma de comunicación, la cual, permite establecer vínculos
<ul style="list-style-type: none"> La institución está orientada a tener un enfoque multidisciplinario. 	<ul style="list-style-type: none"> Este aspecto va a facilitar que el trabajo de Kallpa sea integral. Contando con profesionales de diversas disciplinas para tal fin.
<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de las trabajadoras están de acuerdo con que sus jefes las escuchan oyen lo que tienen que decir. 	<ul style="list-style-type: none"> La comunicación por parte de las trabajadoras, va a contribuir a lograr los cambios organizacionales necesarios

Debilidades	Posibilidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> Los padres de familia están insatisfechos con la comunicación del colegio. A pesar de las reuniones mensuales y bimensuales con el colegio 	<ul style="list-style-type: none"> Institucionalizar un programa periódico de reuniones con padres de familia. Este programa deberá de contar con una agenda que se cumpla y a la que se haga seguimiento. Será importante mencionar que debe ser una agenda previamente conocida por todas las partes la cual se cumpla
<ul style="list-style-type: none"> Los padres de familia están insatisfechos con los canales de comunicación. De este modo, los padres de familia están buscando canales de comunicación efectivos a través de los cuales puedan comunicarse con los diversos profesionales de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar canales de comunicación diversos y variados para que Kallpa esté siempre en contacto con los padres de familia.

Debilidades	Posibilidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Los padres de familia están sintiendo que la comunicación con la tutora -el principal nexo entre ellos y el colegio- es débil e infrecuente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar espacios y canales de comunicación permanente entre los tutores y los padres de familia. Como plataforma básica para una buena comunicación institucional.
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados tienen una idea muy vaga de aspectos básicos de la empresa (misión, visión, valores, etc....) lo cual es un obstáculo para el desarrollo de la cultura institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar a la brevedad un programa de socialización de la cultura Kallpa a todo nivel y a toda área.
<ul style="list-style-type: none"> • Las áreas de la Institución no conocen lo que cada una hace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir espacios de interacción y de comunicación formal entre las áreas y los diferentes niveles de la institución.

Debilidades	Posibilidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none">• Los niveles jerárquicos inferiores de la Institución sienten que son las últimas en enterarse de lo que pasa en Kallpa	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar canales de comunicación interna para que todos estén al día de lo que pasa en Kallpa

Debilidades	Posibilidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Existe un alto nivel de vocación de servicio con su principal grupo de interés (los niños). Sin embargo es más por la profesión de las colaboradoras que por un sentido de pertenencia a la Institución. El cual podríamos decir es débil. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear espacios donde la alta dirección de Kallpa exprese el interés el respeto y aprecio, hacia su personal.
<ul style="list-style-type: none"> El tema de un área de administración es relativamente nuevo dentro de la Institución (6 meses) 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un área de Administración que permita el manejo de temas estratégicos como comunicación y recursos humanos.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales de comunicación e instituciones dispuestos a brindar asesoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colegios del rubro que fortalezcan su cultura y creen plataformas de comunicación con anterioridad.
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas leyes que favorecen la inclusión educativa de las personas con trastorno cognitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe gran cantidad de alumnado en el país.
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas leyes que favorecen la inclusión laboral de las personas con trastorno cognitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe apoyo por parte de los colegios de educación regular para la inclusión de personas con trastorno educativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Especialización de profesionales en el país en diversas ramas de la educación para personas con trastorno cognitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La situación económica del país es difícil en este momento. Este aspecto impacta en la economía de los padres de familia, los cuales no pueden asumir los costos.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Universidades interesadas en efectuar convenios con Instituciones como Kallpa.	<ul style="list-style-type: none">• El colegio es considerado “caro” entre los colegios para personas con trastorno cognitivos.

La apreciación del escenario general de Kallpa, así como del FODA de la comunicación, me permite identificar claramente el problema y efectuar una propuesta de mejora en la comunicación, a través de una plataforma.

2.6 Planteamiento del Problema

El principal problema identificado es que la Alta Dirección de Kallpa , a pesar de estar orientados a la mejora continua, no ha interiorizado aún la importancia la comunicación para el logro de sus objetivos como Institución. La Alta Dirección tiene un afán de optimización constante; sin embargo no había considerado como prioritario, un plan de comunicación. Esto ha generado dificultades con los públicos estratégicos claves.

De este modo, se observa que los trabajadores presentan dos problemas importantes: El poco conocimiento de la cultura organizacional y la deficiente comunicación entre las diversas áreas

Así en relación a los trabajadores se encuentran datos importantes y relevantes para plantear una adecuada estrategia. De este modo, existe un desconocimiento elevado de aspectos trascendentales en la cultura organizacional, tales como la Misión, Visión y Valores. Este aspecto es de gran relevancia, ya que no se puede hablar de compromiso, ni de identidad con la organización si las trabajadoras desconocen aspectos vinculados a las bases de la misma. Es interesante señalar que la mayoría de las trabajadoras desconocen, la misión, la historia y los valores de la Institución. Observándose este aspecto inclusive en trabajadoras con permanencia prolongada en la empresa.

Por otro lado existen dificultades en la comunicación entre áreas, apreciándose que las trabajadoras, en general consideran que es difícil que se compartan aspectos relevantes del trabajo. Este aspecto, puede generar problemas a futuro que no sólo estarán relacionados con la

comunicación sino con el clima laboral. Por ello, es fundamental optimizar el nivel de comunicación entre las áreas. La mayoría de las trabajadoras señalan esta deficiencia de comunicación entre áreas, lo cual es un problema que impacta en la organización de manera negativa.

Otro público analizado fueron los padres de familia del Colegio Kallpa, encontrándose distintos aportes. De este modo, se encuentra que si bien la comunicación de los padres de familia con el centro es adecuada. La comunicación más deficiente es con la tutora del aula. Este aspecto es importante, dado que es la persona con la que debería haber una mayor comunicación. La tutora del aula es la que de alguna manera representa al Colegio Kallpa frente a los padres, por ello es muy importante que esta comunicación se efectúe de manera adecuada,

Otro dato interesante, es que los padres se muestran muy motivados por tener una comunicación que les permita conocer y entender la formación que reciben sus hijos y al mismo tiempo aportar. Este aspecto sería muy relevante ya que permitiría un acercamiento de este grupo de interés con el centro. . De este modo, se observa que existe gran necesidad de los padres de familia por tener una interacción constante con el centro y conocer permanentemente las actividades de sus hijos.

El análisis del problema, a nivel de los públicos clave de Kallpa, posibilita tener claro el escenario en el cual se encuentra la Asociación. Esto a su vez permite efectuar propuestas de objetivos, estrategias y acciones, que generan a su vez una plataforma comunicacional.

CAPITULO 3: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El propósito de este trabajo, es gestionar una estrategia de comunicación que tenga una visión holística e integrada, considerando a los públicos relevantes y diferenciando las tácticas para cada uno de ellos sin perder el carácter sistémico de la estrategia.

Este es el punto de partida, la necesidad que tiene la organización de lograr una adecuada y efectiva estrategia de comunicación.

Para ello como premisa fundamental se requiere el compromiso de la Alta Dirección, en la ejecución del mismo y en el logro de los objetivos que a continuación se plantea.

1. Institucionalizar un sistema (o plataforma) de comunicación formal en la institución con impacto en sus grupos de interés internos y externos.
2. A partir de la plataforma de comunicación crear las bases para el desarrollo de una cultura sólida en Kallpa

Objetivo 1	Institucionalizar un sistema (o plataforma) de comunicación formal en la institución con impacto en sus grupos de interés internos y externos.
Meta 1.1.	Optimizar la comunicación con los padres de familia en un 40% en un año.
Meta 1.2.	Optimizar la comunicación con las profesoras en un 45% en un año
Estrategia 1.1	Desarrollar un sistema de comunicación bidireccional que permita la interacción constante y fluida del colegio y los padres de familia
Estrategia 1.2	Desarrollar un sistema de comunicación bidireccional e interactivo que permita la comunicación del colegio y las profesoras

Objetivo 2	A partir de la plataforma de comunicación crear las bases para el desarrollo de una cultura sólida en Kallpa
Meta 2.1.	Lograr que la identificación del personal con la cultura de Kallpa se incremente en un 30%
Meta 2.2.	Lograr que todo el personal (100%) conozca la cultura de Kallpa en un período de un año.
Estrategia 2.1	Fortalecer la arquitectura cultural de la organización.
Estrategia 2.2	Difundir la arquitectura cultural de Kallpa

Objetivo 1	Institucionalizar un sistema (o plataforma) de comunicación formal en la institución con impacto en sus grupos de interés internos y externos.			
Estrategia 1.1	Desarrollar un sistema de comunicación bidireccional que permita la interacción constante y fluida del colegio y los padres de familia			
Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
1. Definir aspectos básicos de la plataforma comunicación al: políticas, herramientas, canales de comunicación, herramientas de comunicación y responsable	Padres de Familia	Siempre Te escuchamos. Queremos comunicarnos contigo. Estamos creando una plataforma comunicacional, queremos que seas parte de su creación. Tono: Cálido y Preocupado por los demás Responsable: Alta dirección/Representantes de los padres de familia.	De Abril a Setiembre.	100% de cumplimiento en la definición de cada uno de estos aspectos.

Estrategia 1.1	Desarrollar un sistema de comunicación bidireccional que permita la interacción constante y fluida del colegio y los padres de familia			
Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
2. Difundir esta plataforma comunicacion al con todos los padres de familia	Padres de Familia	Esta es nuestra plataforma, creada para estar cerca de ti, escuchar tus opiniones y que nos escuches. Tono: Cálido y Preocupado por los demás Responsable: Alta Dirección- Encargado de Comunicaciones	Desde Octubre .	Nivel de Satisfacción de los Padres de Familia

Estrategia 1.1	Desarrollar un sistema de comunicación bidireccional que permita la interacción constante y fluida del colegio y los padres de familia			
Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
3. Crear actividades de comunicación personal y comunicación 2.0.	Padres de Familia	<p>Nos comunicamos permanentemente. Te escuchamos y queremos que nos escuches.</p> <p>Tono: Cálido, preocupado por los demás y servicial.</p> <p>Responsable: Encargado de Comunicaciones</p>	Desde Octubre	<p># Número de asistentes a las reuniones con la directora.</p> <p>Nivel de satisfacción de los padres de familia.</p>
4. Crear grupo de Facebook para cada salón. En este grupo se pueden visualizar las clases y paseos. (Administrado por la tutora)	Padres de Familia	<p>Nos comunicamos permanentemente. Te escuchamos y queremos que nos escuches.</p> <p>Tono: Cálido, preocupado por los demás y servicial.</p> <p>Responsable: Comunicaciones</p>	Desde Octubre	# Número de participaciones significativas en el Facebook.

Estrategia 1.1	Desarrollar un sistema de comunicación bidireccional que permita la interacción constante y fluida del colegio y los padres de familia			
Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
5. Implementar charla semanal y mensual con la profesora y directora respectivamente A través del chat.	Padres de Familia	<p>Nos comunicamos permanentemente. Te escuchamos y queremos que nos escuches.</p> <p>Tono: Cálido, preocupado por los demás y servicial.</p> <p>Responsable: Encargado de Comunicaciones</p>	Desde Octubre	<p># Número de asistentes a las reuniones con la directora y profesora.</p> <p>Nivel de satisfacción de los padres de familia.</p>
6. Crear una página interactiva. Abierta a las sugerencias, visualización de clases. Así como avances de los mismos	Padres de Familia	<p>Nos comunicamos permanentemente. Te escuchamos y queremos que nos escuches. Tono: Cálido, preocupado por los demás y servicial.Responsable : Alta Dirección</p>	Setiembre	<p># Número de Ingresos a la página.</p> <p>Nivel de satisfacción de los padres</p>

Objetivo 1	Institucionalizar un sistema (o plataforma) de comunicación formal en la institución con impacto en sus grupos de interés internos y externos.			
Estrategia 1.2	Desarrollar un sistema de comunicación bidireccional e interactivo que permita la comunicación del colegio y las profesoras			
Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
1. Definir aspectos básicos de la plataforma comunicacional: políticas, herramientas, canales de comunicación, herramientas de comunicacionales y responsable	Profesoras	Siempre Te escuchamos. Queremos comunicarnos contigo. Estamos creando una plataforma comunicacional, queremos que seas parte de su creación. Tono: Cálido y cercano Responsable: Alta dirección/Representantes de los profesores.	Abril-Setiembre	100% de cumplimiento en la definición de cada uno de estos aspectos.

Objetivo 1	Institucionalizar un sistema (o plataforma) de comunicación formal en la institución con impacto en sus grupos de interés internos y externos.			
Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
2. Difundir esta plataforma comunicacional con todos los profesores	Profesores	<p>Nos interesa escucharte, junto contigo implementamos las mejores formas.</p> <p>Tono: Cálido y Preocupado por los demás</p> <p>Responsable: Alta Dirección- Encargado de Comunicaciones</p>	Octubre	Nivel de Satisfacción de los profesores

Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
<p>3. Generar actividades de integración que faciliten la comunicación. A través de reuniones mensuales diferenciadas con los diferentes grupos de interés (profesionales, técnicas, auxiliares administrativas)</p>	Profesoras	<p>Kallpa es fuerza tu eres parte de ella</p> <p>Tono: Cálido y cercano</p> <p>Responsable: Alta dirección/Representantes de los profesores.</p>	Desde Octubre	<p>100% de cumplimiento en las actividades programadas.</p> <p>Participación de las profesoras</p>
<p>4. Difundir las actividades académicas quincenales en los diferentes medios de comunicación de la plataforma</p>	Profesoras	<p>En Kallpa nos preocupamos por ti y queremos que crezcas con nosotros.</p> <p>Responsable: Encargado de comunicación</p>	Desde Octubre	<p>Nivel de aceptación de las profesoras.</p>

Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
<p>5. Crear una página web interactiva que permita que las profesoras puedan visualizar todas las novedades de Kallpa. Así como aspectos de interés para ellas: Sus boletas de pago, número de capacitaciones etc.... Por otro lado, dentro de esta página web habrá un link donde las trabajadoras podrán brindar sus ideas y aportes.</p>	Profesoras	<p>En Kallpa te queremos cerca. Eres parte de nuestra institución y queremos que nos escuches y también escucharte.</p> <p>Tono: Cálido y Cercano</p> <p>Responsable: Encargado de comunicación.</p>	Desde Octubre	<p>Nivel de satisfacción.</p> <p>Ingreso a la página web.</p> <p>Cantidad de aportes.</p>

Objetivo 2	A partir de la plataforma de comunicación crear las bases para el desarrollo de una cultura sólida en Kallpa			
Estrategia 2.1	Fortalecer la arquitectura cultural de la organización.			
Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
<p>1. Analizar los valores básicos de la Institución en conjunto con las trabajadoras Se plantearán las reuniones con las profesoras, para analizar cada uno de los valores Institucionales y como ellos trascienden en las diferentes acciones.</p>	Profesoras	<p>Eres una parte importante de Kallpa. Te escuchamos, nos importas.</p> <p>Tono: Cálido y cercano</p> <p>Responsable: Alta dirección/Representantes de los profesores.</p>	Abril-Mayo-Junio	. Definición de los valores básicos y las competencias claves en tres meses

Objetivo 2	A partir de la plataforma de comunicación crear las bases para el desarrollo de una cultura sólida en Kallpa			
Estrategia 2.1	Fortalecer la arquitectura cultural de la organización.			
Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
2. Definir junto con las trabajadoras qué aspectos de la Historia de la Institución son importantes de considerar en la difusión de la identidad y en todos los aspectos importantes de la empresa	Profesores	Eres parte de nuestra historia, queremos que nos ayudes a saber cómo contarla. Tono: Cálido y Preocupado por los demás Responsable: Alta Dirección-encargado de Comunicaciones	Junio	-Ideas propuestas versus ideas implementadas. -Número de Profesoras participantes.

Estrategia 2.1	Fortalecer la arquitectura cultural de la organización.			
Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
<p>3. Trabajar con las profesoras actividades de integración donde las profesoras planteen ideas en relación a un valor específico por mes.</p> <p>De igual manera efectuar una reunión anual (Día Kallpa) con actividades y juegos que sirvan para reforzar los distintos valores.</p>	Profesores	<p>Tú eres parte importante de nuestros valores. Tú representas a Kallpa los valores están en ti.</p> <p>Tono: Cálido y cercano</p> <p>Responsable: Alta Dirección encargado de comunicaciones</p>	Desde Octubre	<p>Nivel de satisfacción de las profesoras.</p> <p>Nivel de participación.</p>

Objetivo 2	A partir de la plataforma de comunicación crear las bases para el desarrollo de una cultura sólida en Kallpa			
Estrategia 2.2	Difundir la cultura organizacional de Kallpa			
Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
1. Difundir a través de todas las herramientas de la plataforma comunicacional, todas las actividades que promuevan la cultura y que hemos mencionado anteriormente.,	Profesor es	Eres parte importante del triángulo de Kallpa. Tono: Cálido y Cordial. Responsable: Alta Dirección	Desde Octubre	Nivel de satisfacción de las profesoras. Nivel de recordación de las profesoras.
2. Del mismo modo, generar un video institucional donde se aprecien las actividades y se utilice en la inducción.	Profesor es	Eres parte importante del triángulo de Kallpa. Tono: Cálido y Cordial. Responsable: Alta Dirección Todo el año	Desde Octubre	Nivel de satisfacción. Nivel de recordación

Objetivo 2	A partir de la plataforma de comunicación crear las bases para el desarrollo de una cultura sólida en Kallpa			
Estrategia 2.2	Difundir la cultura organizacional de Kallpa			
Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
<p>3. Coordinar con la Administración, la aplicación de procesos que refuercen la cultura (Inducción, Capacitación, Evaluación de Desempeño). Y Difundir todos los procesos y la ejecución de los mismos a través de la plataforma.</p>	Profesoras	<p>Eres parte importante del triángulo de Kallpa. Queremos que nos conozcas. Tono: Cálido y Cordial. Responsable: Alta Dirección</p>	Desde Octubre	<p>Nivel de satisfacción de las profesoras. Nivel de recordación de las profesoras. Nivel de Aprendizaje de las profesoras.</p>

Objetivo 2	A partir de la plataforma de comunicación crear las bases para el desarrollo de una cultura sólida en Kallpa			
Estrategia 2.2	Difundir la cultura organizacional de Kallpa			
Acción	P.O.	Mensaje fuerza	Período (fechas)	Indicadores
<p>3. Coordinar con la Administración, la aplicación de procesos que refuercen la cultura (Inducción, Capacitación, Evaluación de Desempeño).</p> <p>4. Difundir todos los procesos y la ejecución de los mismos a través de la plataforma.</p>	Profesores	<p>Eres parte importante del triángulo de Kallpa. Queremos que nos conozcas.</p> <p>Tono: Cálido y Cordial.</p> <p>Responsable: Alta Dirección</p>	Desde Octubre	<p>Nivel de satisfacción de las profesoras.</p> <p>Nivel de recordación de las profesoras.</p> <p>Nivel de Aprendizaje de las profesoras.</p>

3.2 Presupuesto

Para la elaboración del presupuesto se toma en cuenta la creación de un Gestor de Contenidos, con acceso para la Dirección y la Administración, donde se puedan organizar contenidos para padres y profesores. Así mismo, se propone la creación de una página WEB Institucional de acceso público, la cual permitirá conocer los aspectos básicos de la Institución (Misión, Visión, Historia y Valores), galería de fotos y los últimos avances en educación especial. Del mismo modo, se propone una extranet que permita ver aula en vivo, tener citas con los docentes, conocer las últimas noticias del centro y poder efectuar aportes. Así mismo se propone el mantenimiento del servicio hosting.

Por otro lado, se propone la contratación de un Community Manager para mantenimiento de la página del Facebook y la asesoría de un DIRCOM tres veces al año.

Trabajo	Público	Costo	Período
Gestor de Contenidos	-Dirección y Administración	52515.50	Única vez
Web Institucional	-Acceso Público		
Intranet	Profesores		
Extranet	-Padres		
Despliegue	-Dirección y Administración		
Plan de Capacitación	-Acceso Público		
Costos de Hosting		1523.88	Anual
Soporte		6499.00	Anual
Comunity Manager		30000.00	Anual
Asesoría DIRCOM		9000.00	Anual
Evento Anual con Profesoras		5000.00	Anual
Total		104,538.38	

3.3 Diagrama de Gamm

Estrategia/Actividad	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos	Set	Desde Octubre
<i>Desarrollar un sistema de comunicación bidireccional que permita la interacción constante y fluida del colegio y los padres de familia</i>							
Definir aspectos básicos de la plataforma comunicacional	x	x	x	x	x	x	
Difundir Plataforma comunicacional con todos los padres de familia							x
Crear actividades de comunicación personal y comunicación 2.0.							x
Crear grupo de Facebook para cada salón. En este grupo se pueden visualizar las clases y paseos. (Administradpor la tutora							x
Implementar charla semanal y mensual con la profesora y directora respectivamente A través del chat.							x
Crear una página interactiva. Abierta a las sugerencias, visualización de clases. Así como avances de los mismos							x

Desarrollar un sistema de comunicación bidireccional e interactivo que permita la comunicación del colegio y las profesoras							
Definir aspectos básicos de la plataforma comunicacional: políticas, herramientas, canales de comunicación, herramientas de comunicacionales y responsable	x	x	x	x	x	x	
Difundir esta plataforma comunicacional con todos los profesores							x
Generar actividades de integración que faciliten la comunicación. A través de reuniones mensuales							x

Estrategia/Actividad	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos	Set	Octubre en adelante
Difundir las actividades académicas quincenales en los diferentes medios de comunicación de la plataforma							x
Crear una página web interactiva que permita que las profesoras puedan visualizar todas las novedades de Kallpa. Así como aspectos de interés para ellas: Sus boletas de pago, número de capacitaciones etc.... Por otro lado, dentro de esta página web habrá un link donde las trabajadoras podrán brindar sus ideas y aportes.							x
Fortalecer la arquitectura cultural de la organización.							
Analizar los valores básicas de la Institución en conjunto con las trabajadoras Se plantearan las reuniones con las profesoras, para analizar cada uno de los valores Institucionales y como ellos trascienden en las diferentes acciones.	x	x	x				
Definir junto con las trabajadoras qué aspectos de la Historia de la Institución son importantes de considerar en la difusión de la identidad y en todos los aspectos importantes de la empresa			x				
Trabajar con las profesoras actividades de integración donde las profesoras planteen ideas en relación a un valor específico por mes. De igual manera efectuar una reunión anual (Día Kallpa con actividades y juegos que sirvan para reforzar los distintos valores.					x		

<i>Difundir la cultura organizacional de Kallpa</i>						
Difundir esta plataforma comunicacional con todos los profesores			x			
Difundir a través de todas las herramientas de la plataforma comunicacional, todas las actividades que promuevan la cultura .		x	x	x	x	

Estrategia/Actividad	abril	mayo	junio	julio	agosto	setiembre	Octubre en adelante
Difundir la cultura organizacional de Kallpa							
Coordinar con la Administración, la aplicación de procesos que refuercen la cultura (Inducción, Capacitación, Evaluación de Desempeño). .Difundir todos los procesos y la ejecución de los mismos a través de la plataforma de comunicación.							x
Difundir a través de todas las herramientas de la plataforma comunicacional, todas las actividades que promuevan la cultura y que hemos mencionado anteriormente.							x

CONCLUSIONES

1. La primera conclusión que se obtiene de la tesis es que en la actualidad Kallpa está lejos de cumplir sus objetivos, pues no cuenta con una estrategia de comunicación adecuada. De este modo, se observa que las estrategias para los públicos no están bien diferenciadas y no son del todo exitosas. Por ello se propone una estrategia para cada público.
2. Uno de los objetivos de esta plataforma comunicacional es fortalecer la cultura. Al hacerlo esto impacta en la imagen corporativa ya que esta se encuentra vinculada a lo que los trabajadores de la primera línea transmiten.
3. Así mismo, tanto los padres de familia, como los trabajadores buscan una relación de mayor interacción con Kallpa, por ello es importante manejar de manera más cercana el tema de los vínculos con estos públicos. Se contemplan estrategias diferenciadas para cada uno de estos públicos claves. Y se propone efectuar estrategias para todos los públicos de la Escuela Diferenciada.

4. Así mismo, se propone analizar el impacto de esta estrategia de comunicación y plantear estrategias para las demás unidades de la Asociación Kallpa.

5. Es necesario integrar la estrategia de comunicación de la Asociación a la Estrategia General de Kallpa.

RECOMENDACIONES

La recomendación más importante es que la Alta Dirección interiorice la importancia de un plan de comunicación. De esta recomendación se desprende que Kallpa como Institución genere una estrategia de comunicación holística e integradora que permita plantear estrategias diferenciadas para cada público, pero al mismo tiempo integrado de acuerdo a los objetivos generales de la organización. De esta manera los mensajes que la Institución logré transmitir, generaran el impacto deseado.

Otro aspecto relevante, es que Kallpa trabajé con todos sus públicos una plataforma comunicacional, que permita generar impacto y lograr los objetivos de la Institución.

Por otro lado, una recomendación también importante, es que se le dé especial énfasis al fortalecimiento de la cultura organizacional, de tal manera que los principales actores de esta cultura (los trabajadores) se sientan involucrados con la misma. El tener trabajadores comprometidos generará que estos se desenvuelvan como embajadores de la marca, aspecto que permitirá un

fortalecimiento de Kallpa como institución. Finalmente sugiero la aplicación de este plan y al mismo tiempo, trabajar planes de comunicación que impliquen a los demás públicos.

ANEXOS

ANEXO I**Encuesta a los padres de familia. Colegio Kallpa.**

Estimado Padre de Familia: Nuestro objetivo como Kallpa es lograr la mejora continua, por ello queremos saber lo que usted piensa y tomar en cuenta sus ideas. Necesitamos que responda a esta encuesta que nos dará mucha información valiosa. La idea de todo esto es mejorar. Gracias por su colaboración.

1) ¿Conoce nuestra visión, misión, valores e historia?

Si () No ()

2) Si respondió que sí, que recuerda de ellas.....**3) En relación a las comunicaciones que le enviamos mensualmente a ustedes vía programaciones del mes, considera Usted que:**

- a) Son importantes y las leo siempre.
- b) Son importantes y las leo casi siempre
- c) Son necesarias y las leo la mayor parte de las veces
- d) Son necesarias pero las leo poco, dejo que mi hijo las lea.

4) Si usted respondió b, c y d coméntenos por qué se le dificulta el leer las comunicaciones.**5) En relación a las actividades extracadémicas(paseos, visitas etc...) que efectuamos. Usted considera que:**

- a) Son informadas de manera correcta y conozco el impacto de las mismas

- b) Son informadas de manera adecuada, tengo una idea de los beneficios que obtienen mis hijos.
- c) Me gustaría conocer más de estas actividades ya que no me queda claro el impacto de las mismas.
- d) No sé para que se realizan estas actividades.

6) En relación a las reuniones programadas con los padres. Considera Usted.

- a) Son necesarias y lo que me dicen aclaran todas mis dudas.
- b) Son necesarias y lo que me dicen aclaran casi todas mis dudas
- c) Son necesarias pero me gustaría tener la opción de hacer más preguntas
- d) No cubren todas mis expectativas.

**5) Si usted respondió b,c,d. Conteste la siguiente pregunta:
¿ Qué considera que debe hacer usted para que estas reuniones sean más satisfactorias?**

6) En relación a las reuniones programadas con las asistentas del hogar

- a) Son necesarias y ellas llegan muy motivadas a casa
- b) Son necesarias y ellas comentan algunos de los temas en casa
- c) Son necesarias pero ellas no comentan nada en casa.
- d) No cubren todas mis expectativas.

7) Si usted respondió b,c,d. Conteste la siguiente pregunta: ¿ Qué considera que debe hacer usted para que estas reuniones sean más satisfactorias?

8) En relación a las reuniones programadas con los hermanos.

- a) Son necesarias y ellos llegan muy motivadas a casa
- b) Son necesarias y ellos comentan algunos de los temas en casa
- c) Son necesarias pero ellos no comentan nada en casa.
- d) No cubren todas mis expectativas.

9) Si usted respondió b,c,d. Conteste la siguiente pregunta: ¿ Qué considera que debe hacer usted para que estas reuniones sean más satisfactorias?

10) En relación a los informes que entregamos a medio año y a fin de año. Usted cree

- a) Tienen la información adecuada y me son de gran utilidad.
- b) Tiene información correcta y los leo con atención.
- c) Me gustaría que la presentación fuera más dinámica e interesante.
- d) No los leo, por falta de tiempo.

10) En relación al Desayuno de mamás: Comités de Padres de Familia. Usted considera que

- a) Me informan adecuadamente de las conclusiones a las que llegan y considero que estas reuniones generan impacto en los chicos.
- b) Me informan de manera correcta, no me queda claro el impacto que genera.

c) No se me informa bien las conclusiones a las que llegan.

11) En relación al Facebook de Kallpa

- a) Lo reviso regularmente
- b) Lo reviso una vez a la semana
- c) Lo reviso una vez al mes
- d) No tengo la oportunidad de revisarlo

12) Me gustaría saber más acerca de las visitas que hacen los alumnos a las empresas

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No precisa
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

13) Le gustaría que tuviéramos una página web intreactiva, con las siguientes propuestas

- a) Que reforzará lo planteado en los programas.
- b) Que nos mostrará el trabajo de nuestros hijos
- c) Que nos diera permanentemente tips para el desarrollo de más habilidades.
- d) Que nos permitiera visualizar los avances de nuestros hijos cada día.
- e) Que nos permitiera plantear interrogantes.

14) En relación a la comunicación diaria con la tutora (profesora) vía agenda, ¿cómo la percibe?

- a) Muy satisfactoria**
- b) Satisfactoria**
- c) Medianamente Satisfactoria**
- d) Poco satisfactoria**
- e) Insatisfactoria.**

15) En relación a la comunicación con la coordinadora académica (Profesora Mara Lazo) ¿Cómo la percibe?

- a) Muy satisfactoria**
- b) Satisfactoria**
- c) Medianamente Satisfactoria**
- d) Poco satisfactoria**
- e) Insatisfactoria.**

16) En relación a la comunicación con el departamento de desarrollo de habilidades comunicativas (Keiko Limache) ¿Cómo la percibe?

- a) Muy satisfactoria**
- b) Satisfactoria**
- c) Medianamente Satisfactoria**
- d) Poco satisfactoria**
- e) Insatisfactoria.**

17) En relación a la comunicación con el departamento de desarrollo de habilidades comunicativas (Keiko Limache) ¿Cómo la percibe?

- a) Muy satisfactoria**
- b) Satisfactoria**
- c) Medianamente Satisfactoria**
- d) Poco satisfactoria**
- e) Insatisfactoria.**

17) En relación a la comunicación con la Dirección del Centro ¿ Cómo la percibe?

- a) Muy satisfactoria**
- b) Satisfactoria**
- c) Medianamente Satisfactoria**
- d) Poco satisfactoria**
- e) Insatisfactoria.**

18) ¿Qué nos sugiere Usted que efectuemos para mejorar la comunicación del Centro con los padres de familia?

19). Si nuestra Asociación fuera una persona ¿cómo la imaginaría físicamente? Marque con una "X" donde corresponda:

- a. Hombre:..... Ó Mujer:
- b. Adulto: Ó Adulto mayor:.....
- c. Joven:..... Ó Niño(a):
- d. Delgado(a): Ó Grueso:.....
- e. Alto(a): Ó Bajo(a):
- f. Ágil: O Lento(a):

ANEXO 2ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES

Estimado colaborador: Parte de nuestro objetivo como Kallpa es lograr la mejora continua, por ello queremos saber lo que tú piensas y tomar en cuenta tus ideas. Necesitamos que respondas esta encuesta que nos dará mucha información valiosa. La encuesta es totalmente anónima, sólo pedimos algunos datos para poder efectuar un análisis de cada grupo de edad, permanencia o género. La idea de todo esto es mejorar. Gracias por tu colaboración.

Sexo: F () M: ()

Rango de edad

20- 25 ()

26-30 ()

31- 35 ()

36-40 ()

41 a más

Tiempo de permanencia en Kallpa

0 a 6 meses

7 meses a 1 año:

1 año a 2 años ()

2 años a 4 años ()

+ de 5 años ()

Grado académico:

Profesional ()

Técnico ()

Este cuestionario es anónimo. NO ponga su nombre. Solamente indique el área donde labora.

6. Independientemente de su antigüedad en la Asociación conoce algún valor que se haya mantenido en el tiempo.

- a. Lo conozco muy bien
- b. Lo conozco bien
- c. Lo conozco poco
- d. No lo conozco

7. Menciónelo

8. Conozco los objetivos y las metas de la Asociación

- a. Los conozco muy bien
- b. Los conozco bien
- c. Los conozco poco
- d. No los conozco

Descríbalos:

9. Estoy enterado de las novedades de la Asociación o de lo que ocurre en ella (más allá de las instrucciones de trabajo):

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Rara vez
- d. No estoy enterado aunque quisiera estarlo

10. Si respondió la pregunta anterior marcando "a", "b" ó "c", conteste esta pregunta; de lo contrario pase a la pregunta 4:

La manera cómo me entero de la mayoría de las novedades de la Asociación es:

- a. Oficialmente a través de mi jefe
- b. De modo informal, a través de otra persona que no es mi jefe (ejm. mis compañeros de área)
- c. De modo informal, a través de mis compañeros de otras áreas.
- d. A través de gente de fuera

11. De toda la información o mensajes que recibo de la Asociación, la mayor parte me llega:

- a. Vía comunicación cara a cara
- b. Correo electrónico
- c. Telf. celular o Nextel
- d. Memos o mensajes impresos
- e. Periódico mural o vitrina
- f. Otra forma (indicar cuál)

.....
.....

12. Siento que en la Asociación la comunicación es abierta y transparente:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Rara vez
- d. Nunca

13. Recibo información o mensajes (de mi área u otras áreas) que son útiles para mi trabajo

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Rara vez
- d. Nunca

14. Si usted considera que parte de la información o mensajes que recibe no le es útil para su trabajo, señale porque: (marque las opciones que crea necesarias)
- a. La información o mensajes no tienen nada que ver con las labores que realizo
 - b. Son copias de mensajes a otros (que deben enviarse solo a las personas interesadas)
 - c. No están claros ni son directos
 - d. No los entiendo
 - e. Otra razón (escribir cual)
-
.....
15. Siento que en la Asociación mis opiniones son valoradas y tomadas en cuenta:
- a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
16. Cuando recibo la información o los mensajes de trabajo, luego tengo que pedir que alguien me los explique o me ayude a entenderlos:
- a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
17. Siento que podría desempeñarme mejor si conociera algo más de la Asociación o del trabajo
- a. Si
 - b. No
18. Cuando ingresé se me explicó lo que se esperaba de mi puesto y funciones, así como todo lo concerniente a la cultura de la organización.

19. Si marcó SI en la pregunta anterior, señale qué aspectos o cosas le interesaría conocer

.....
.....

20. Mi área comparte sin problemas sus avances o novedades con otras áreas.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Rara vez
- d. Nunca

21. Las diversas áreas comparten sin problemas con mi áreas sus avances o novedades de trabajo:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Rara vez
- d. Nunca

22. Cada cierto tiempo nos reunimos todas las áreas y vemos que aspectos mejorar de la Asociación.

23. Los mensajes o instrucciones que recibo de mi jefe son claros y detallados:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Rara vez
- d. Nunca

24. Me parece que soy el último en enterarme de las novedades de otras áreas.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Rara vez
- d. Nunca

25. Mi jefe me dice en forma constructiva cómo me desempeño o voy avanzando en mi trabajo:
- Siempre
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca
26. La Institución se preocupa que todos los encargos, instrucciones y normas de trabajo se cumplan y apliquen correctamente en todo nivel:
- Siempre
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca
27. Mi Superior me escucha y pone atención a lo que digo:
- Siempre
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca
28. Las acciones (conducta) de mis superiores reflejan lo que ellos nos dicen, nos piden y esperan de nosotros:
- Siempre
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca

29. El nivel de rumores o de comentarios “bajo la mesa” en la Institución es:

- a. Alto
- b. Mediano
- c. Bajo
- d. No hay rumores

30. Si nuestra Asociación fuera una persona ¿cómo la imaginaría físicamente? Marque con una “X” donde corresponda:

- a. Hombre: ó Mujer:
 - b. Adulto:o Adulto mayor.....
 - c. Joven:ó Niño(a):.....
 - d. Delgado(a):.....ó Grueso(a):
 - e. Alto(a):ó Bajo(a):.....
 - f. Ágil:..... ó Lento(a):.....
-

31. Si a la persona que ha descrito anteriormente, ud. le pondría emociones, esa persona sería:

- a. Alegre:o Triste:
- b. Cordial:o Distante:.....
- c. Seria:.....o Sonriente:.....
- d. Introversa:.....o Extroversa:.....
- e. Preocupada por
Demás:.....Ó Indiferente:
.....
- f. Servicial: ó Desatenta:
.....
- g. Objetiva: ó Subjetiva:
.....
- h. Otra característica (indicar):
.....
.....

20. Si a la persona que ha descrito anteriormente, ud. le pondría emociones, esa persona sería:

- a. Alegre:..... Ó
Triste:.....
- b. Cordial:..... Ó Distante:
- c. Seria: ó Sonriente:
- d. Introversa:ó Extroversa:
- e. Preocupada por
Los demás:Ó Indiferente:.....
- f. Servicial:..... Ó desatenta:.....
- g. Objetiva: ó Subjetiva:.....
- h. Otra característica (indicar):
.....

ANEXO 3

Estimada Giovanna

De acuerdo a lo conversado, te envío el presupuesto que consta del desarrollo de la Web Institucional, la Intranet, la Extranet, el Administrador de contenidos, los planes de instalación y capacitación, documentación de todo el sistema, el costo anual por el alojamiento. Adjunto un cronograma de actividades con tiempos.

A. Detalle de los trabajos a realizar:

1. Gestor de Contenidos (acceso para la Dirección y Administración)

- Registro de Docentes
- Registro de Alumnos y Padres
- Contenidos para Docentes
- Contenidos para Padres
- Contenidos informativos para Web institucional

2. Web Institucional (acceso público)

- Portada
- ¿Quiénes somos?
- Últimos avances en Educación Especial
- Terapias

- Galería de Fotos y Videos
3. Intranet (acceso para el personal)
- Nosotros y nuestra historia
 - Recursos Humanos: Mi información
 - Recursos Humanos: Mis evaluaciones
 - Registro de actividades en clase, videos en línea
 - Registro de información del alumno
 - Gestión de citas y reuniones de padres
 - Planes de Capacitación
 - Foro temático docente
 - Respuesta a consultas de Padres
 - Últimos avances en Educación Especial
4. Extranet (acceso para los Padres)
- Aula en vivo
 - Información sobre el alumno
 - Citas con el docente
 - Consultas, sugerencias y aportes
 - Noticias, actividades, videos
 - Últimos avances en Educación Especial

5. Despliegue

- Especificaciones del servicio de Hosting
- Asesoría en selección de servicio de Hosting
- Configuración de host
- Instalación de base de datos
- Configuración de servicios web
- Pruebas de conectividad
- Puesta en marcha

6. Plan de Capacitación

- Personal Administrativo
- Personal Docente
- Presentación a los Padres de familia

Duración del proyecto: cuatro meses

El costo del proyecto es \$14,544.00 (no incluye igv)

B. Equipo de desarrollo

Está conformado por:

- Un Analista Senior
- Dos Programadores

C. Costos de Hosting (alojamiento) para el sistema:

Para el alojamiento del sistema recomendamos la contratación de un servidor privado virtual con la empresa GoDaddy, cuyo costo anual promedio asciende a S/. 1,523.88, cabe señalar que esta empresa tiene representación local

Saludos cordiales

Ing. Gerardo Saz G.

Consultor en Tecnologías de la Información

BIBLIOGRAFIA

1. AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION: 2013.
Diagnostic and statistical manual of mental disorders.
Washington D.C. American Psychiatric Association.
2. BOSOVSKY, Guillermo.2013: DirCom Research:
Investigación de públicos e inteligencia estratégica.
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
3. CELAYA J (2011). La empresa en la web 2.0. Barcelona.
Grupo Planeta.
4. COSTA Joan (2012). El Dircom hoy. Barcelona. Costa
Punto Com.
5. DEL POZO Maritza (2004): IDENTIDAD Y CULTURA EN
LA COMUNICACIÓN INTERNA. Pp 259-301 en LOSADA
José Carlos (2004) Gestión de la Comunicación en las
organizaciones. BARCELONA. Editorial Ariel
6. EZPELETA Lourdes y TORO Josep: (2014). Psicopatología
del Desarrollo. Madrid. Ediciones Pirámide.

7. FISCHMAN David (2008). Cuando el liderazgo no es suficiente. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
8. FUMERO, Antonio; ROCA, Genis y SÁEZ VACAS, Fernando 2007: Web 2.0. Madrid, Fundación Orange.
9. GARCIA Lorenzo (2007) Web 2.0 vs Web 1.0. Editor del Bened <http://ddd.uab.cat/record/22967/>:
10. GRIFFIN R y MOORHEAD G. (2011). Comportamiento Organizacional. Mexico. Cengage Learning
11. HELRRIEGEL Don y SLOCUM John (2009): Comportamiento Organizacional. Mexico. Cengage Learning.
12. MOLINA, Pablo. (2002) La utilidad de la comunicación interna para los directivos. pp 2-10. En Harvard Deusto Business Review. N 6.

13. SCHEIN Edgard (1999) Corporate Culture: Survival Guide.
San Francisco Jossey- Bass

14. VAN RIEL Cees B.M. (2007). Bases de la Comunicación
Corporativa. NYC. Routledge

15. VILLAAFAÑE J (2011): La gestión profesional de la
imagen corporativa. Madrid. Ediciones Pirámide.

16. VILLAAFAÑE J (2011): La gestión profesional de la imagen
corporativa. Madrid. Ediciones Pirámide

